



“Investigación para determinar la metodología que permita generar estrategias que incrementen la competitividad de cooperativas del sector cafetalero: aplicación de la metodología sobre la Cooperativa de Servicios Múltiples ADISA Naranjos (Rioja, departamento San Martín)”

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:

Raúl Ccoyllo Montoya

Víctor Gustavo Cueva Cáceres

Edgar German Rosales Menacho

Ana Lucía Sifuentes Samatelo

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Completo 54

Lima, 23 de agosto de 2018

Esta tesis

“INVESTIGACIÓN PARA DETERMINAR LA METODOLOGÍA QUE PERMITA GENERAR ESTRATEGIAS QUE INCREMENTEN LA COMPETITIVIDAD DE COOPERATIVAS DEL SECTOR CAFETALERO: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA SOBRE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES ADISA NARANJOS (RIOJA, DEPARTAMENTO SAN MARTÍN)”

ha sido aprobada

.....

René Helbert Cornejo Díaz, jurado

.....

Rodolfo Alejandro Perea Málaga, jurado

.....

César Octavio Chirinos Valdivia, asesor

Universidad ESAN

2018

DEDICATORIAS

A mi familia por su constante apoyo y comprensión.
Raúl Ccoyllo Montoya

A mis padres y novia.
Gustavo Cueva Cáceres

A mis padres por su apoyo incondicional,
a mis hermanas por ser mi soporte en la vida.
Edgar Rosales Menacho

Agradezco a Dios y a mis padres por todo el apoyo y paciencia en este camino.
Además, agradezco a los profesores que he tenido quienes me han dado los
conocimientos necesarios para mejorar en mi desarrollo profesional.
Ana Lucía Sifuentes Samatelo

AGRADECIMIENTOS

A nuestra alma mater, profesores y asesor, quienes supieron guiarnos a lo largo de este proceso de formación.

CURRICULUM VITAE

RAÚL CCOYLLO MONTOYA

Ingeniero civil con más de 9 años de experiencia en el sector construcción, con la visión de generar valor y habilidades para trabajar en equipo, con desarrollo en la rama de transportes, construcción de carreteras y obras de arte, manejando la parte comercial ante el cliente, además de la elaboración y evaluación de presupuestos, y la participación en las evaluaciones de planes estratégicos y operativos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ODEBRECHT PERU OPERACIONES Y SERVICIOS S.A.C.

RP. del área de Mediciones de la Pastora **Enero 2016 - Noviembre 2016**

Trabajo como Responsable de Programa (RP), liderando el área de Mediciones encargado de las Valorizaciones de la Obra la Pastora (Obra Accesorio perteneciente al Tramo 3 del Corredor Vial Interoceánico Sur Perú Brasil).

ODEBRECHT LATINVEST OPERACIONES Y MANTENIMIENTO S.A.C.

RP. del área de Mediciones de la Pastora **Setiembre 2014 - Diciembre 2015**

Trabajo como Responsable de Programa (RP), liderando el área de Mediciones, encargado de las Valorizaciones de la Obra la Pastora (Obra Accesorio perteneciente al Tramo 3 del Corredor Vial Interoceánico Sur Perú Brasil).

ODEBRECHT LATINVEST OPERACIONES Y MANTENIMIENTO S.A.C.

RP. del área de Mediciones **Marzo 2013 - Agosto 2014**

Trabajo como Responsable de Programa (RP), liderando el área de Mediciones, co-encargado de las Valorizaciones de las obras comprendidas en el Tramo 2 y Tramo 3 del Corredor Vial Interoceánico Sur Perú Brasil.

ODEBRECHT PERU INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.

RP. del área de Mediciones **Mayo 2012 – Febrero 2013**

Trabajo como Responsable de Programa (RP), liderando el área de Mediciones, encargado de las Valorizaciones de las obras comprendidas en el Tramo 2 y Tramo 3 del Corredor Vial Interoceánico Sur Perú Brasil.

CONIRSA S.A.

RS. del área de Mediciones **Julio 2009 – Abril 2012**

Trabajo como Responsable de Servicios (RS), co-encargado de las valorizaciones de las obras comprendidas en el Tramo 3 del Corredor Vial Interoceánico Sur Perú Brasil.

CONIRSA S.A.

Técnico especializado del área de Mediciones **Julio 2008 – Febrero 2009**

Trabajo enfocado al seguimiento y valorización de los avances de obras comprendidas en el Tramo 3 del Corredor Vial Interoceánico Sur Perú Brasil.

KRAP CONSTRATISTAS GENERALES S.R.L.**Asistente Técnico****Agosto 2007 – Junio 2008**

Trabajo enfocado a la generación de información para propuestas y expedientes técnicos.

MUNICIPALIDAD METROPOLITANA DE LIMA**Asistente Técnico****Setiembre 2006 – Diciembre 2006**

Trabajo enfocado a la generación de información para propuestas y expedientes técnicos.

FORMACIÓN PROFESIONAL**ESAN Graduate School of Business****Mayo 2017 a Mayo 2018**

Programa MBA – Full Time, con mención en Dirección avanzada de proyectos.

Universidad Nacional de Ingeniería**Marzo 1998 – Diciembre 2005**

Bachiller de Ingeniería Civil (titulado en el 2009).

IDIOMAS

Inglés - Asociación Cultural Peruano Británica (Nivel Intermedio).

Portugués - Centro Cultural Perú Brasil (Nivel básico).

CURRICULUM VITAE

GUSTAVO CUEVA CÁCERES

Profesional con más de 9 años de experiencia en el Sistema Financiero, destacando la participación en Banca Comercial, Sistema de Pensiones y Banca de Desarrollo. Amplio desarrollo en las especialidades de Inversiones y Riesgo Crediticio, generando un gran valor sobre las colocaciones, crecimiento estratégico, gestión financiera y desarrollo sostenible de cada negocio.

Sólida formación académica como Administrador en la Universidad del Pacífico y como Maestro en Administración (MBA) en la Universidad ESAN. Experiencia en capacitación de personal y liderazgo de equipos en el ámbito laboral y académico. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Banco de Crédito BCP

Sub Gerente de Créditos

Enero 2017 a Abril 2017

Trabajo en el Área de Créditos Banca Empresa Cronos. Evaluación de las propuestas de crédito del segmento Gran Empresa. Líder del proyecto Consolidación de Consultas de Información. Nombramiento como Tutor del Programa “Trainee Corporativa”.

Analista Senior de Créditos

Enero 2014 a Diciembre 2016

Trabajo en el Área de Créditos Banca Empresa. Evaluación de las propuestas de crédito del segmento Banca Empresa. Análisis del Historial Crediticio y Financiero. Proyección de Flujos Económicos. Visita de campo a clientes. Tutor del Programa de Especialización en Banca (PEB). Reconocimiento a Mejor Operación del Bimestre de Banca de Empresa.

Analista I de Línea Múltiple de Negocios

Septiembre 2011 a Diciembre 2013

Trabajo en el Área de Riesgo Banca Minorista. Evaluación de las propuestas de crédito del segmento Banca de Negocios. Visita de campo a clientes. Tutor del Programa de Especialización en Banca (PEB).

Analista II de Línea Múltiple de Negocios

Febrero 2009 a Agosto 2011

Trabajo en el Área de Riesgo Banca Minorista. Evaluación de las propuestas de crédito del segmento Banca de Negocios. Visita de campo a clientes. Tutor PEB. Reconocimiento a Mejor Operación del Bimestre de Banca de Negocios.

PRIMA AFP

Practicante Profesional de Inversiones

Enero 2008 a Diciembre 2008

Trabajo en el área de Inversiones. Control y seguimiento de la cartera de Prima así como del resto del Sistema Privado de Pensiones (SPP). Elaboración del Informe semanal de Cartera. Evaluación e inscripción de nuevos instrumentos. Elaboración de reportes sobre países, índices, monedas e instrumentos.

Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE)

Practicante Preprofesional de Finanzas

Marzo 2007 a Septiembre 2009

Trabajo en el Área de Finanzas. Elaboración de reportes de los fondos e instrumentos financieros de la empresa. Publicación de informes del Programa Creadores de Mercado (PCM); el cual definía el marco de negociación de deuda soberana.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Copenhagen Business School (CBS)

Junio 2018 a Agosto 2018

Programa de Intercambio de Postgrado: International Summer University Program (ISUP).

ESAN Graduate School of Business

Mayo 2017 a Mayo 2018

Programa MBA – Full Time.

Mención en Finanzas Corporativas.

Universidad del Pacífico

Marzo 2003 a Julio 2008

Bachiller del Programa en Administración de Empresas.

OTRO ESTUDIOS

Price Waterhouse Coopers SCRL (PwC)

Abril 2016 a Octubre 2016

Curso de Capacitación Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).

TAWA Consulting Group

Noviembre 2015 a Noviembre 2015

Taller de Negociación

Banco de Crédito BCP

Agosto 2013 a Agosto 2013

Seminario de Alertas y Detección Temprana

Genesis Consulting Group

Agosto 2012 a Agosto 2012

Seminario Intermedio de Riesgos

IDIOMAS

Inglés – Nivel Intermedio (Berlitz)

CURRICULUM VITAE

EDGAR ROSALES MENACHO

Ingeniero Industrial con especialización en Logística, Servicio al Cliente, Gestión de Proyectos PMI, Compras Nacionales e Importaciones. Con más de 5 años de experiencia, en logística, servicio al cliente, diseño de procesos y formación de nuevas empresas, trabajando en empresas del sector comercializador industrial, de servicios e instalaciones. Mejorando procesos logísticos, de comunicación interna, entre otros. Trabajo orientado a resultados, tengo capacidad de trabajar bajo presión y en equipo, facilidad para el aprendizaje de nuevas tareas y responsabilidades.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Consultor / Administrador

Julio 2016 - Actualidad

Administro la empresa Inversiones Generales 2G, del cual soy socio y me encargo de la línea Travel, en la comercialización de artículos que faciliten transportar objetos, como son mochilas, bolsos, maletas y maletines, a su vez trabajamos con instituciones educativas y empresas peruanas que busquen realizar mochilas, bolsos, maletas, personalizadas.

Como consultor, he desarrollado proyectos para empresas importadoras, principalmente para empresas que importan del mercado chino, he viajado a ferias internacionales en Canton, YiWu y en el puerto de Qingdao. También he trabajado en licitaciones para venta de materiales de acero inoxidable a compañías mineras principalmente y en licitaciones de instalación de sistemas contra incendio en proyectos mineros y petroleros.

WESTFIRE SUDAMERICA

Empresa dedicada a la instalación de sistemas contra incendio, principalmente en obras mineras, perteneciente a la transnacional Tyco, la cual en el 2016 paso a manos de Johnson Control desde Enero del 2016.

Coordinador Logístico

Enero 2015 – Julio 2016

Responsable logístico de los principales proyectos de la empresa, principalmente en proyectos del rubro minero, así como del abastecimiento de materiales, servicios, contrataciones entre otros.

Logros:

- Propuesta de establecimiento de Cross Docking para los principales proveedores de materiales el cual Permitirá minimizar los tiempos de llegada de materiales a obra y reducir los costos de fletes internos.
- Establecer un contrato macro con la principal empresa de alquiler de andamios Layher. Logrando un 5% de descuento sobre los valores de alquileres, obteniendo un ahorro aproximado de S/. 30,000.00 mensuales.

SOLUCIONES INOXIDABLES

Empresa dedicada a la importación y comercialización de materiales de acero inoxidable y aleaciones especiales.

Coordinador Logístico**Julio 2012 – Julio 2014**

Formé parte del equipo que se encargó de crear la empresa, en mayo del 2012, fui invitado a participar en este proyecto llevado a cabo por el gerente del área de SMT de Sandvik del Perú para la formación de la empresa.

Logros:

- Reducción del tiempo de picking para despacho de productos, se pasó de 50 minutos a 20 minutos por despacho.
- Se redujo del tiempo de respuesta al cliente, incrementando la satisfacción del cliente, Se pasó de un nivel de quejas del 50% a 0 % por dicho motivo.
- Consolidación de cargas en el exterior para ser traídos en una única carga consolidada, lo cual redujo los gastos de importación.

SANDVIK DEL PERU

Empresa transnacional de origen sueco, dedicado a la comercialización de productos de acero inoxidable para la industria minera.

Trainee**Enero 2010 - Febrero 2012**

Me desarrollé principalmente en el área logística y de soporte al área de ventas, llevando labores como:

- Entrenamiento en el área de SMT de la empresa; con apoyo al área comercial, logística, compras, costos y presupuestos.
- Mejora de los procesos de comunicación de las áreas comercial y logística, con la implementación del cuadro de seguimiento de órdenes de tránsito.
- Implementación del sistema de costos para que sean cargados por nuestro agente de aduana, lo que ayudo a mejorar que el área logística.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2017 - actualidad

Maestría en Administración de Negocios

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (UPC)

2013 - 2013

Diplomado en Supply Chain Management

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU (PUCP)

2011 - 2011

Licenciada en Ciencias de La Comunicación

CURRICULUM VITAE

ANA LUCÍA SIFUENTES SAMATELO

Ingeniera industrial titulada con 6 Años de experiencia en mejora de procesos y operaciones (Producción, Planeamiento y Logística). Conocimientos hasta Green Belt, y certificada en Yellow Belt por aplicación de la metodología de mejora Lean Six Sigma (SMED, 5S, TPM, etc), y con estudios de Operaciones en servicios en Inglaterra a través de un intercambio de estudios por un mes y manejo de inglés avanzado.

Manejo de personal a cargo, liderazgo efectivo desarrollado a lo largo de los equipos que he tenido bajo mi cargo, con actitud para formar y desarrollar un trabajo en equipo.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

INDUSTRIAL CÓNDOR

Empresa mediana nacional dedicada a la producción y venta de calzado deportivo marca Walon, auspiciador de eventos deportivos y con tiendas en todo el Perú. Manejo de 80 colaboradores de producción y 6 administrativos. A cargo de las área de logística, producción, planeamiento y mantenimiento, alineando el planeamiento y las actividades de la empresa a los objetivos estratégicos de la gerencia general.

Gerente de Operaciones

Diciembre 2014 a Diciembre 2016

Logré con mi equipo de trabajo la mejora de proceso de producción aumentando de 750 pares producidos a 900 por día.

Logré formar equipos de trabajo con los jefes de área considerando que cuando ingresé eran grupos y cada uno trabajaba según sus necesidades.

Implementé un sistema de control de mantenimiento preventivo de las máquinas, pues antes de mi ingreso eran solo mantenimientos correctivos.

TRUPAL S.A GRUPO GLORIA

Empresa nacional perteneciente a uno de los primeros grupos económicos del país Grupo Gloria, dedicada a la elaboración de empaques, papeles, y cajas y cartones. Con 40 colaboradores a cargo y distribuidos en 2 turnos.

Líder de Mejora Continua

Enero 2014 a Diciembre 2014

Implementé evento Kaizen con metodología Lean Six Sigma en la línea de cartones.

Asistí proyectos específicos en Ica y Chiclayo, como parte de mejora para el servicio post venta.

Coordinadora de Producción

Febrero 2011 a Diciembre 2013

Lideré implementación de eventos Kaizen 5S, SMED, trabajo estándar, y se logró disminuir de 2.10 h a 1.5h el cambio de producto con mi equipo, 40 trabajadores a mi cargo, tempo que hasta la actualidad se mantiene vigente.

Logré integrar al personal a través de capacitaciones de trabajo en equipo y desarrollando mi capacidad de liderazgo.

Coordinaciones con Gerencia de Operaciones, Logística, Planeamiento, Ventas, Control de Calidad.

SERVICIOS LOGÍSTICOS DE COURIER DEL PERÚ

Practicante Área de Coordinación Nacional de Operaciones Jun 2010 – Ene 2011

Empresa nacional que brinda soluciones logísticas en todo el Perú.

Coordinaciones con Gerencia de Operaciones.

Control y seguimiento a 19 provincias del Perú.

FORMACIÓN PROFESIONAL

MBA Imperial College London (Junio – Julio 2018) Intercambio Inglaterra

Design Management & Managing service operations.

MBA FULL Time (Mayo 2017- Abril 2018) ESAN Graduate School of Business

Mención en Marketing

ESAN Graduate School of Business

Especialización en Administración

Lean Six Sigma Institute

White Belt, Yellow Belt, Green Belt

COGESCA

Sistemas de Gestión, formación de auditores internos ISO 9001

PUCP (Pontificia Universidad Católica del Perú)

Sistemas de Gestión de Calidad

2005-2010 Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Titulada en Ingeniería Industrial

SOFTWARE

Ms Excel – Nivel Avanzado

Ms Visio – Nivel Intermedio

SAP – Nivel básico

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado Instituto Británico

Portugués – Nivel intermedio Instituto Cultural iberoamericano

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	xxii
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos de la investigación	2
1.2.1. Objetivo general.....	2
1.2.2. Objetivos específicos	3
1.3. Justificación y contribución.....	3
1.3.1. Justificación.....	3
1.3.2. Contribución.....	4
1.4. Alcance y limitaciones	4
1.4.1. Alcance	4
1.4.2. Limitaciones	5
CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA.....	6
2.1. Generalidades del producto.....	6
2.1.1. Tipos de Café.....	6
2.1.2. Calidad de café.....	7
2.1.3. Tipos de certificaciones.....	8
2.2. Tecnología de entrega de valor.....	9
2.2.1. Factores climatológicos	9
2.2.2. Cultivo de café.....	10
2.2.3. Proceso de beneficio y agroindustriales (post cosecha).....	16
2.2.4. Análisis sensorial	19
2.3. Las cooperativas.....	21
2.3.1. La cooperativa.....	21
2.3.2. El cooperativismo.....	21
2.3.3. Modelos de gestión de cooperativas	22
2.3.4. Factores clave de éxito.....	24
2.4. Planeamiento estratégico.....	25
2.4.1. Conceptos para el planeamiento estratégico	26
2.5. Metodologías de planeamiento estratégico.....	28
2.5.1. Descripción de metodologías existentes.....	28
2.5.2. Análisis y discusión de metodologías.....	31
2.5.3. Planteamiento de la metodología.....	32
2.5.4. Herramientas metodológicas de carácter estratégico: Fase I.....	33

2.5.5.	<i>Herramientas metodológicas de carácter estratégico: Fase II.....</i>	38
2.5.6.	<i>Herramientas metodológicas de carácter estratégico: Fase III</i>	40
2.6.	<i>Cooperativas referentes de éxito.....</i>	44
CAPITULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....		50
3.1.	<i>Mercado internacional del café</i>	50
3.1.1.	<i>Situación de producción, productividad, exportaciones e importaciones.....</i>	50
3.1.2.	<i>Principales países exportadores.....</i>	53
3.1.3.	<i>Precio del mercado internacional.....</i>	53
3.2.	<i>Evaluación del mercado objetivo.....</i>	56
3.2.1.	<i>Metodología.....</i>	56
3.2.2.	<i>Criterios de Selección Inicial.....</i>	56
3.2.3.	<i>Factores para la selección del mercado destino.....</i>	58
3.2.4.	<i>Selección del mercado destino</i>	61
3.3.	<i>Mercado actual de Cooperativa ADISA: Estados Unidos.....</i>	62
3.3.1.	<i>Tamaño y perfil del mercado.....</i>	62
3.3.2.	<i>Canales de distribución.....</i>	64
3.3.3.	<i>Comportamiento de compradores</i>	65
3.3.4.	<i>Análisis de precios.....</i>	65
3.4.	<i>Mercado peruano del café</i>	67
3.4.1.	<i>Producción, productividad y exportaciones peruanas.....</i>	68
3.5.	<i>Análisis del entorno – Aplicación de las herramientas</i>	72
3.5.1.	<i>Análisis Cinco Fuerzas de Porter</i>	73
3.5.2.	<i>Análisis de tendencias SEPTEG.....</i>	76
3.6.	<i>Identificación de la brecha de competitividad externa.....</i>	80
3.6.1.	<i>Formulación de las Oportunidades y Amenazas.....</i>	80
3.6.2.	<i>Matriz EFE: conclusiones</i>	82
3.7.	<i>Conclusiones del capítulo III.....</i>	83
CAPITULO IV. ZONA DE INFLUENCIA Y DIAGNÓSTICO DE ADISA.....		85
4.1.	<i>Características de la zona de San Martín y Rioja.....</i>	85
4.1.1.	<i>Condiciones geográficas y climatológicas.....</i>	85
4.1.2.	<i>Perfil poblacional.....</i>	86
4.1.3.	<i>Zonas de producción, estacionalidad y tipos de café producidos.....</i>	86
4.1.4.	<i>Prácticas de cultivo y beneficio.....</i>	89
4.2.	<i>Cadena productiva de café</i>	89
4.2.1.	<i>Descripción de la cadena productiva.....</i>	89

4.2.2.	<i>Principales actores del sector café</i>	91
4.2.3.	<i>Ventajas comparativas y ventajas competitivas</i>	91
4.3.	<i>Análisis de la cooperativa ADISA</i>	92
4.3.1.	<i>Perfil de la cooperativa</i>	92
4.3.2.	<i>Descripción del café ADISA</i>	93
4.3.3.	<i>Producción, productividad y costos de producción</i>	94
4.3.4.	<i>Estructura organizacional</i>	95
4.3.5.	<i>Procesos de gestión</i>	96
4.3.6.	<i>Certificaciones de calidad</i>	97
4.3.7.	<i>Análisis de la Situación Financiera actual</i>	99
4.4.	<i>Identificación de la brecha de competitividad interna</i>	100
4.4.1.	<i>Formulación de las Fortalezas y Debilidades</i>	100
4.4.2.	<i>Matriz EFI: conclusiones</i>	101
4.4.3.	<i>Clasificación de la Cooperativa</i>	102
4.5.	<i>Conclusiones del capítulo IV</i>	102
	CAPITULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	103
5.1.	<i>Revisión de la Misión, Visión y objetivos estratégicos</i>	103
5.1.1.	<i>Misión</i>	103
5.1.2.	<i>Visión</i>	103
5.1.3.	<i>Objetivos</i>	103
5.2.	<i>Análisis Estratégico</i>	103
5.2.1.	<i>Cadena de valor valorizada</i>	103
5.3.	<i>Análisis de la brecha competitiva</i>	105
5.3.1.	<i>Evaluación de los factores claves de éxito</i>	105
5.3.2.	<i>Propuestas según el juicio de expertos entrevistados</i>	107
5.3.3.	<i>Identificación de Estrategias: FODA cruzada</i>	107
5.3.4.	<i>Priorización de Estrategias</i>	109
5.3.5.	<i>Estrategia competitiva genérica</i>	110
5.4.	<i>Conclusiones del Capítulo V</i>	111
	CAPITULO VI. PLANES DE ACCIÓN	112
6.1.	<i>Plan de capacitación</i>	112
6.1.1.	<i>Situación actual</i>	112
6.1.2.	<i>Justificación de propuesta</i>	112
6.1.3.	<i>Metodología para la elaboración del plan</i>	113
6.2.	<i>Plan de mejora de la productividad</i>	123

6.2.1.	<i>Propuesta de mejora – Análisis de suelos y plan de abonamiento</i>	125
6.2.2.	<i>Medición del plan de abonamiento.....</i>	128
6.3.	<i>Conclusiones del Capítulo VI.....</i>	129
<i>CAPITULO VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA Y PROPUESTA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS.....</i>		130
7.1.	<i>Objetivos de la evaluación financiera.....</i>	130
7.2.	<i>Supuestos Generales de Evaluación</i>	130
7.3.	<i>Evaluación Financiera sin proyecto</i>	133
7.3.1.	<i>Ingresos Proyectados</i>	133
7.3.2.	<i>Estructura de Costos y Gastos Operativos.....</i>	135
7.3.3.	<i>Inversiones y Capital de Trabajo</i>	136
7.3.4.	<i>Costo Promedio Ponderado de Capital</i>	136
7.3.5.	<i>Flujo de Caja Libre Proyectado.....</i>	137
7.4.	<i>Evaluación Financiera con proyecto</i>	138
7.4.1.	<i>Presupuesto del Plan de Capacitaciones</i>	138
7.4.2.	<i>Presupuesto del Plan de Abonamiento.....</i>	140
7.4.3.	<i>Sinergias alcanzadas por los Planes de Acción.....</i>	141
7.4.4.	<i>Flujo de Caja Libre Con Proyecto.....</i>	142
7.4.5.	<i>Flujo de Caja Financiero Con Proyecto.....</i>	145
7.5.	<i>Análisis de sensibilidad.....</i>	146
7.5.1.	<i>Análisis de Escenarios.....</i>	147
7.5.2.	<i>Análisis de Puntos Muertos</i>	147
7.5.3.	<i>Análisis Unidimensional.....</i>	148
7.5.4.	<i>Análisis Bidimensional</i>	149
7.5.5.	<i>Simulación de Montecarlo.....</i>	149
7.6.	<i>Propuesta de medición de resultados.....</i>	153
7.6.1.	<i>Balanced Scorecard</i>	155
7.7.	<i>Conclusiones del Capítulo VII</i>	159
<i>CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>		160
8.1.	<i>Conclusiones.....</i>	160
8.2.	<i>Recomendaciones.....</i>	161
<i>ANEXOS</i>		<i>¡Error! Marcador no definido.</i>
<i>BIBLIOGRAFIA.....</i>		<i>¡Error! Marcador no definido.</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Clasificación de las Variedades de café según la OIC	6
Tabla 2.2. Síntomas de deficiencia de elementos químicos.	15
Tabla 3.1. Principales consumidores de café a nivel mundial.	51
Tabla 3.2. Consumo de los principales productores a nivel mundial.	51
Tabla 3.3. Crecimiento de las importaciones.	52
Tabla 3.4. Exportaciones de café por país.	52
Tabla 3.5. Matriz de comparación de certificaciones para café sustentable. . . .	54
Tabla 3.6. Comparación de países según las principales certificaciones para café	56
Tabla 3.7. Países con participación >5% sobre las exportaciones peruanas. . . .	57
Tabla 3.8. Factores para la selección del mercado.	57
Tabla 3.9. Países con mayor consumo percapita de café.	58
Tabla 3.10. Países con mayor puntuación según el Doing Business.	58
Tabla 3.11. Participación global en el mercado del café según los volúmenes de importación.	59
Tabla 3.12. Países con TLC con Perú.	59
Tabla 3.13. Ponderación de los factores de selección del país destino.	61
Tabla 3.14. Partidas arancelarias de las importaciones de café no descafeinado no tostado.	61
Tabla 3.15. Cantidad de hectáreas de café por distritos cafetaleros en el Perú. . .	65
Tabla 3.16. Principales distritos cafetaleros en el Perú.	65
Tabla 3.17. Producción de café en el Perú.	66
Tabla 3.18. Productividad de café en el Perú.	67
Tabla 3.19. Superficie cultivada de café.	68
Tabla 3.20. Rendimiento de café por superficie cultivada.	68
Tabla 3.21. Principales destinos de las exportaciones de café peruano 2016. . . .	69
Tabla 3.22. Matriz EFE.	81
Tabla 4.1. Distribución del área de la provincia de Rioja.	81
Tabla 4.2. Distribución poblacional urbana, rural y sexo de la provincia de Rioja	82
Tabla 4.3. Distribución poblacional de los distritos de la provincia de Rioja. . .	82
Tabla 4.4. Participación y rendimiento de los distritos de Rioja.	84
Tabla 4.5. Distribución de Socios 2012-2018.	88
Tabla 4.6. Costos de producción ADISA.	90
Tabla 4.7. Volúmenes exportados según el tipo de certificación.	94
Tabla 4.8. Volúmenes exportados según el tipo de certificación campaña 2017	94
Tabla 4.9. Producción certificada como orgánica Campaña 2018-2019.	95
Tabla 4.10. Matriz EFI.	97
Tabla 5.1 Factores claves de éxito de cooperativas.	101
Tabla 5.2. Resumen de los factores clave para las Cooperativas según Expertos	103
Tabla 5.3. FODA cruzada.	104
Tabla 5.4. Clasificación de estrategias según su relación con los FCE	106
Tabla 5.5. Líneas de acción para una Cooperativa según los Expertos entrevistados.	107
Tabla 6.1. Objetivos de los cursos para el personal administrativo.	113
Tabla 6.2. Cronograma de capacitación.	115
Tabla 6.3. Objetivos de los cursos para los socios.	116
Tabla 6.4. Cronograma de Capacitación para socios.	118
Tabla 6.5 Aplicación de abono al suelo.	124
Tabla 6.6 Aplicación de abono foliar.	124
Tabla 6.7 Aplicación de abono al suelo.	124
Tabla 6.8 Aplicación de abono foliar.	124
Tabla 7.1. Cotización de Futuros de Café.	129

Tabla 7.2. Proyección de Precios.	129
Tabla 7.3. Hectáreas disponibles para Producción.	130
Tabla 7.4. Productividad Proyectada.	130
Tabla 7.5. Oferta de Café Verde de los Socios.	130
Tabla 7.6. Proporción Café Convencional y Certificado.	130
Tabla 7.7. Costo Promedio de Café Pergamino por Quintal (en USD)	131
Tabla 7.8. Costos y Gastos Operativos por Quintal (en USD)	131
Tabla 7.9. Depreciación Anual.	131
Tabla 7.10. Inversión Requerida.	131
Tabla 7.11. Cálculo de Capital de Trabajo.	132
Tabla 7.12 Costo de la Deuda.	132
Tabla 7.13. Retorno Sobre Patrimonio (ROE)	132
Tabla 7.14. Cálculo del CPPC.	133
Tabla 7.15. Flujo de Caja Libre Sin Proyecto.	133
Tabla 7.16. Indicadores de Rentabilidad del FCL Sin Proyecto	134
Tabla 7.17. Presupuesto de plan de capacitación para administrativos.	134
Tabla 7.18. Presupuesto de plan de capacitación para socios.	135
Tabla 7.19. Presupuesto de insumos para abonamiento (en USD)	136
Tabla 7.20. Presupuesto plan de abonamiento (en USD)	136
Tabla 7.21. Impacto del Plan de Abonamiento sobre Productividad.	137
Tabla 7.22. Impacto del Plan de Abonamiento sobre Margen Operativo.	137
Tabla 7.23. Determinación del nuevo costo de capital.	139
Tabla 7.24. Determinación del Costo Promedio Ponderado de Capital.	139
Tabla 7.25. Flujo de Caja con Proyecto.	140
Tabla 7.26. Indicadores de Rentabilidad – Situación con Proyecto.	141
Tabla 7.27. Condiciones para Cronograma de Servicio de Deuda.	141
Tabla 7.28. Cronograma de Servicio de Deuda.	141
Tabla 7.29. Flujo de Caja Financiero.	142
Tabla 7.30. Análisis de Sensibilidad.	143
Tabla 7.231. Análisis de Puntos Muertos.	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Cooperativa de Servicios Múltiples ADISA Naranjos	2
Figura 1.1. Cooperativa de Servicios Múltiples ADISA Naranjos	5
Figura 2.1. Variedades de café cultivadas en Perú	7
Figura 2.2. Factores eco-fisiológicos del Café	9
Figura 2.3. Café: etapas del ciclo vital del cafetal en sus primeros 03 años	10
Figura 2.4. Mapa productivo del café	11
Figura 2.5. Composición del fruto del Café	16
Figura 2.6. Procesos de beneficio del Café	17
Figura 2.7. Procesos agroindustriales para generar valor agregado.	18
Figura 2.8. Factores para el análisis de café verde.	19
Figura 2.9. Análisis del color de café tostado.	20
Figura 2.10. Relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado	23
Figura 2.11. Factores para la sostenibilidad de una cooperativa.	24
Figura 2.12. Esquema del Modelo de administración estratégica según Glueck..	29
Figura 2.13. Esquema del Modelo secuencial del proceso estratégico.	31
Figura 2.14. Esquema de la planeación estratégica planteada.	32
Figura 2.15. Perspectiva de un cuadro de mando.	42
Figura 3.1. Producción de los 10 mayores productores.	50
Figura 3.2. Registro histórico del precio del café de los últimos 18 años.	55
Figura 3.3. Comparación de los PBI Percápita de los países evaluados.	60
Figura 3.4. Participación por el valor CIF de Café importado por EE.UU. 2017 (agrupado por partida arancelaria)	62
Figura 3.5. Participación por el valor CIF de Café importado por EE.UU. 2017 (agrupado por país de procedencia)	62
Figura 3.6. Principales canales de distribución del café en EE.UU.	62
Figura 3.7. Importación de café en EE.UU. 2012-Mayo 2018.	63
Figura 3.8. Participación por el valor CIF de Café exportado por EE.UU. 2017 (agrupado por país de destino)	64
Figura 3.9. Modelamiento del precio de café en EE.UU. 2017.	64
Figura 3.10. Producción de café por departamentos.	66
Figura 3.11. Importaciones de café peruano.	68
Figura 3.12. Análisis de precios de mercado: ADISA-CENFROCAFÉ-ORO VERDE.	68
Figura 3.13. Entorno económico por regiones.	74
Figura 3.14. Consumo del Café a nivel internacional.	74
Figura 3.15. Exportación en los últimos años según partidas arancelarias.	75
Figura 4.1. Calendario, participación y rendimiento del Perú y del departamento de San Martín.	83
Figura 4.2. Calendario, participación y rendimiento del departamento de San Martín.	83
Figura 4.3. Calendario, participación y rendimiento de la provincia de Rioja. . .	84
Figura 4.4. Calendario, participación y rendimiento del distrito de Pardo Miguel	85
Figura 4.5. Cadena productiva del café.	86
Figura 4.6. Proveedores y etapas de la producción del café.	86
Figura 4.7. Actores del sector café.	87
Figura 4.8. Calificación en taza del café ADISA.	89
Figura 4.9. Estructura organizacional de ADISA.	91
Figura 5.1. Elementos y valores de la Cadena de Valor.	100
Figura 6.1. Mapa de Producción.	121
Figura 6.2. Diagrama para la toma de muestras de suelo.	123

Figura. 7.1. Análisis de Sensibilidad Unidimensional.	144
Figura. 7.2. Resultados Variable Independiente: Precio Internacional de Café. .	146
Figura. 7.3. Resultados Variable Independiente: Productividad Total.	147
Figura. 7.4. Resultados Variable Independiente: % Café Certificado.	147
Figura. 7.5. Resultados Simulación de Montecarlo: VAN.	148
Figura. 7.6. Resultados Acumulativo Ascendente: VAN.	148
Figura. 7.7. Coeficiente de Correlación entre variables independientes y VAN	149
Figura 7.8. Balance Scorecard Cooperativa ADISA y Plan de Acción.	152

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I - ENTREVISTAS.....	159
ANEXO II - DATOS DEL MERCADO INTERNACIONAL.....	194
ANEXO III - DATOS DEL MERCADO PERUANO.....	204
ANEXO IV - ESTADOS FINANCIEROS DE ADISA.....	207
ANEXO V - ANEXO DE FINANZAS.....	209

RESUMEN EJECUTIVO

El café es el producto agrícola de mayor participación sobre nuestras exportaciones y el comercio mundial. Varios productores peruanos han sido destacados en los principales concursos de café a nivel internacional y nuestro país ofrece unas condiciones climatológicas favorables para explorar calidades, variedades y sabores de gran interés y demanda mundial.

La representatividad del café no solo cubre el factor económico, también tiene una clara participación sobre el social pues, según el último Censo Nacional Agropecuario (INEI; 2012), son más de 223 mil familias involucradas en la gestión de 445 mil hectáreas de café, a lo largo de 15 regiones del Perú.

En este marco, surge la figura de las Cooperativas, como uno de los actores de mayor representatividad del sector. El potencial de alcanzar un producto de calidad y demanda es amplio; sin embargo, en los últimos años, los principales indicadores de estos actores (precios, productividad, márgenes de rentabilidad) presentan grandes desafíos para asegurar su crecimiento y sostenibilidad.

Bajo tal escenario, en el presente documento, se identificará una metodología basada en el diagnóstico de una cooperativa modelo; de tal manera que, puedan incrementar su competitividad, asegurar su permanencia y fomentar el desarrollo de sus socios. La cooperativa elegida, ADISA, se ubica en la provincia de Rioja - San Martín, cuenta con 143 socios y una superficie total de producción exclusiva de café de 453 hectáreas.

Objetivos de Investigación:

Objetivo General:

- Identificar una metodología basada en el diagnóstico de la Cooperativa ADISA NARANJOS, con la finalidad de definir estrategias que mejoren la competitividad y aseguren un desarrollo sostenible en el sector cafetalero.

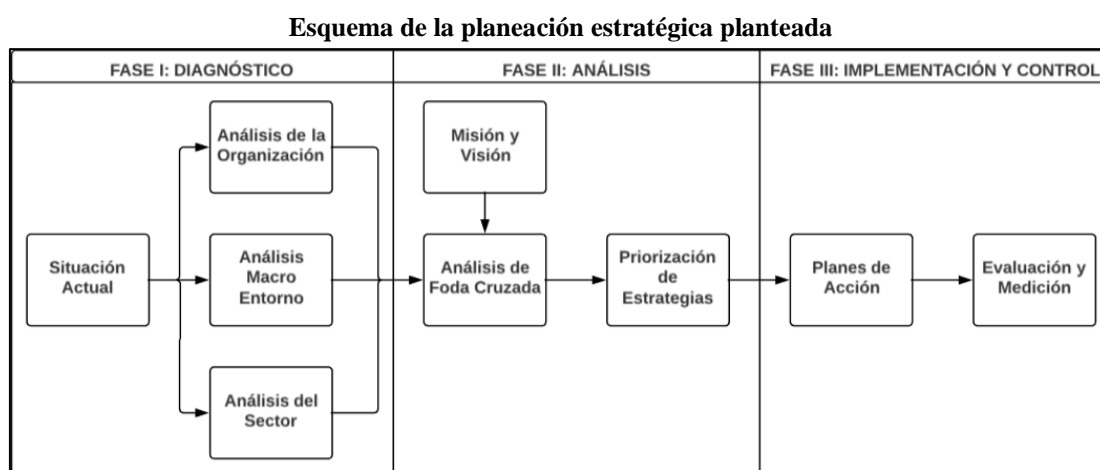
Objetivos Específicos:

- Definir y valorar el mercado de destino idóneo para la cooperativa.
- Elaborar el diagnóstico integral de la cooperativa.
- Proponer y priorizar estrategias para lograr una mayor competitividad en el mercado.

- Definir la implementación, seguimiento y control de los planes de acción priorizados, que permitan su aplicación.
- Realizar la evaluación financiera para determinar si las propuestas de mejora generan el retorno esperado.

Metodología de Investigación:

En función al análisis de metodologías efectuado, se diseñó la siguiente metodología de investigación:



Fuente: Elaboración propia

En una primera etapa, se efectuará un análisis situacional (se destacan las principales herramientas utilizadas):

- Análisis del Micro y Macroentorno: Mercado Internacional del Café, Mercado de Destino, Mercado Peruano y Factores SEPTeg, Cinco Fuerzas de Porter, Formulación de Oportunidades y Amenazas, y Matriz EFE.
- Análisis de la Organización: Formulación de Fortalezas y Debilidades, Análisis de la situación Financiera, Identificación de la Brecha de Competitividad Interna, y Matriz EFI.

Posteriormente, en la segunda fase, se efectuará el Análisis Estratégico, Factores Clave de Éxito, Matriz FODA Cruzada y, Priorización de Estrategias.

Como última fase, se diseñarán los planes de acción propuestos, se evaluará la viabilidad financiera de su ejecución y se propondrá una herramienta de gestión para su seguimiento y control.

Conclusiones

Luego de finalizada la investigación, se identificaron las siguientes conclusiones:

- La oportunidad de acceder a financiamiento a través de la banca solidaria y/o fondos subsidiados por el Estado representa una gran alternativa para hacer frente a los requerimientos de capital de trabajo y/o inversión para las cooperativas u organizaciones que frecuentemente disponen de una muy limitada solvencia financiera. Para aprovechar ello, es fundamental que la cooperativa busque fortalecer su historial crediticio y vigilar la correcta presentación de resultados reportados en sus EEFF; de tal manera que, puedan posicionarse con opciones de obtención de fondos.
- Dentro de los principales riesgos detectados para ADISA, se identificó la exposición a las variaciones sobre el precio internacional del café y su concentración casi exclusiva con un solo cliente. A partir de ello, se han trazado estrategias; de tal modo que, pueda acceder a cobro de primas y precios base, y amplíe su cartera de clientes.
- El requerimiento de capital de trabajo es uno de los factores de mayor impacto sobre el performance operativo y financiero de la empresa. Se identificó que, por el ciclo operativo promedio de las cooperativas cafetaleras, el requerimiento de capital de trabajo es amplio y genera un alto costo de oportunidad y limitante al crecimiento
- A través de la metodología planteada, se logró identificar como prioridad el incremento de la productividad y de la proporción de la producción que califique para acopio por la cooperativa. A partir de ello, se diseñaron planes de acción que contribuyen a esos objetivos, y se validó su favorable impacto sobre las proyecciones financieras y su respectivo análisis de sensibilidad.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

Este capítulo presenta los antecedentes del problema de competitividad a indagar en esta tesis, para plantear los objetivos, justificación y alcance de investigación.

1.1. Antecedentes

En las últimas décadas, el sector cafetalero viene mostrando potencial económico con tasas de crecimiento significativas, convirtiendo al café en un commodity más, esto exige un posicionamiento en el mercado, para lo cual se necesita generar competitividad basada en la gestión adecuada de los recursos y del producto en sí, para de esta manera lograr un desarrollo sostenible. El modelo de organización de mayor participación en el sector cafetalero es el de las Cooperativas, las cuales para mantener su competitividad en el mercado internacional requieren de una gestión integrada de sus competencias y recursos acordes a la situación actual del mercado.

No obstante, la multiplicidad de riesgos relevantes del sector como el volumen demandado por el mercado, sobrecostos en la producción y comercialización, déficit económico debido al bajo precio del café, limitaciones en las fuentes de financiamiento, la falta de implementación de proyectos a corto y largo plazo, fluctuación del precio del café, entre otros, tienen mayor impacto en organizaciones como las cooperativas.

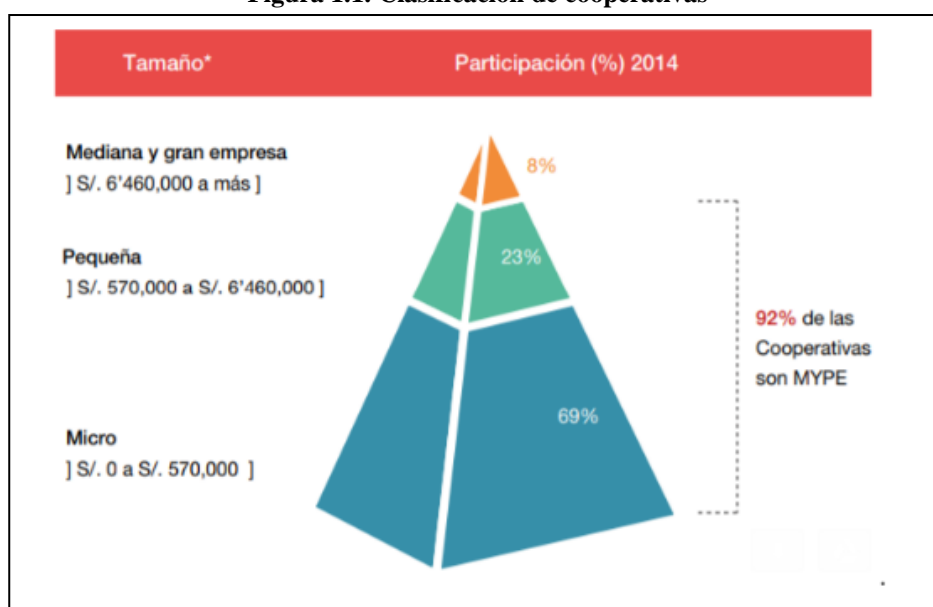
Existen también factores internos que surgen a raíz de la naturaleza organizacional y económica de una cooperativa, principalmente los relacionados a la gestión empresarial (en todos los niveles jerárquicos), siendo esta una de las bases para el crecimiento organizacional.

Sin embargo, para mitigar y superar los efectos de estos factores se hace necesario implementar y/o reestructurar las estrategias y planes de acción. Considerando la participación de las cooperativas y su particular exposición a las fluctuaciones del sector cafetalero, se estima relevante la evaluación y diagnóstico de una cooperativa representativa, para así evidenciar la implementación de acciones que permitan su crecimiento, sostenibilidad, y competitividad, además de establecer una referencia para otras organizaciones similares del sector.

Según Ministerio de la Producción PRODUCE (2015), las cooperativas se clasifican en micro, pequeña, mediana y gran empresa, según los ingresos que generan (Ver Figura 1.1), de la cual se aprecia que el mayor porcentaje se encuentra dentro de

la clasificación micro, con ingresos que no superan los 570,000 soles, asimismo las cooperativas pequeñas presentan ingresos entre S/570,000 y S/6'460,000, y el tercer grupo y el más reducido (8%), presentan ingresos por encima de S/6'460,000, sin embargo las cooperativas que llegan al tamaño de “pequeña” no logran migrar y clasificarse como Mediana y gran empresa, evidenciando así un espacio amplio para poder generar una contribución al sector a través de la evaluación de alguna cooperativa “pequeña, como ADISA Naranjos.

Figura 1.1. Clasificación de cooperativas



Fuente: Caracterización e importancia de las Cooperativas en el Perú 2015 (Ministerio de la Producción PRODUCE, 2016)

Basado en lo ya mencionado, la presente tesis busca evidenciar evaluaciones que permitirán generar estrategias y planes de acción, con la finalidad de garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de cooperativas similares a la Cooperativa de servicios múltiples ADISA NARANJOS, la cual está ubicada en el distrito de Pardo Miguel de la provincia de Rioja (situada en el nororiente peruano, perteneciente al departamento de San Martín), actualmente: exporta sus productos a EE.UU. con las certificaciones de Fairtrade y Orgánico, y está conformada por 143 caficultores.

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo general

Identificar una metodología basada en el diagnóstico de la Cooperativa ADISA NARANJOS, con la finalidad de definir estrategias que mejoren la competitividad y aseguren un desarrollo sostenible en el sector cafetalero.

1.2.2. Objetivos específicos

- Definir y valorar el mercado de destino idóneo para la cooperativa.
- Elaborar el diagnóstico integral de la cooperativa.
- Proponer y priorizar estrategias para lograr una mayor competitividad en el mercado.
- Definir la implementación, seguimiento y control de los planes de acción priorizados, que permitan su aplicación.
- Realizar la evaluación financiera para determinar si las propuestas de mejora generan el retorno esperado.

1.3. Justificación y contribución

1.3.1. Justificación

El Perú posee un potencial de calidad en el mercado cafetalero gracias a su ubicación geográfica, a la fecha ha demostrado que es capaz de ingresar y participar en mercados internacionales mediante la oferta de una variedad de productos de diversos orígenes y calidades organolépticas.

Como parte de la cadena productiva del café, uno de los eslabones más importantes comprende a los pequeños caficultores que pueden adherirse a empresas privadas o asociarse entre sí para conformar una cooperativa. Al formar parte de una organización como una cooperativa, se comparte una cultura cooperativista que les permite manejar estándares en sus procesos, especialmente estándares internacionales que les permitirá desarrollar ventajas competitivas respecto a si los pequeños caficultores trabajaran de manera individual.

La gestión de una organización es parte fundamental para su crecimiento sostenible, y por tanto, se hace necesario desarrollar un diagnóstico estratégico de la Cooperativa, para identificar problemas específicos y generar soluciones a la medida de sus necesidades y recursos. En este contexto se elige a la cooperativa ADISA, debido a que cuenta con características muy similares y comunes a otras cooperativas del sector cafetalero.

Aunque se mantiene en el mercado internacional, actualmente ADISA enfrenta limitaciones en su capacidad productiva, gestión comercial, financiera y administrativa. Para garantizar el desarrollo sostenible a corto y mediano plazo, el diagnóstico de la Cooperativa debe conducir al despliegue de opciones estratégicas priorizadas según los

intereses, recursos y capacidades actuales, y proponer planes de acción para cada estrategia.

Finalmente, la evaluación financiera de la inversión requerida para la implementación del plan estratégico determinará el grado de viabilidad de las propuestas de acción.

1.3.2. Contribución

Esta tesis contribuirá a identificar planes de acción que le permita a una cooperativa como ADISA ser sostenible en el tiempo, alcanzando sus objetivos y permitiéndole alcanzar adecuados niveles de competitividad, así como el logro de los objetivos organizacionales y solidarios.

En este sentido, la contribución específica del estudio comprende:

- Conocer el valor del producto ofrecido por la cooperativa y su mercado de destino idóneo.
- Evidenciar planes de acción que posibiliten la generación de valor económico, y la optimización de procesos.
- Establecer parámetros de diagnóstico estratégico que la cooperativa pueda ejecutar por sí sola de manera periódica.
- Difundir la metodología de evaluación financiera de la inversión requerida adaptada a las necesidades de una cooperativa.
- Divulgar las alternativas de medición y control para asegurar la efectividad de los planes de acción propuestos.

Es preciso mencionar que la contribución esperada ha sido diseñada con la intención de alcanzar un aporte incremental sobre lo ya establecido en otras tesis de investigación vinculadas al sector cafetalero, bajo esta perspectiva, esta propuesta de tesis se diferencia en el objetivo primario de investigación que es solucionar un problema real de una cooperativa en marcha que busca fortalecer su competitividad en el sector cafetalero.

1.4. Alcance y limitaciones

1.4.1. Alcance

El estudio busca evidenciar la evaluación y obtención de un diagnóstico que permita proponer estrategias y planes de acción, para mejorar y asegurar la continuidad y crecimiento en el mediano plazo, con la visión de generar un marco de referencia para cooperativas de similares características en el territorio nacional, concentrándose en la

evaluación y diagnóstico de la Cooperativa de Servicios Múltiples ADISA Naranjos ubicado en la provincia de Rioja (departamento de San Martín), siendo esta una zona geográfica dedicada a la producción de café.

Figura 1.2. Cooperativa de Servicios Múltiples ADISA Naranjos



Fuente: ADISA (2018)

Por otro lado, el comercio de café ofrece una cantidad de alternativas y amplitud de información excepcional. Por tal motivo, la presente propuesta de tesis se circunscribe a las características y condiciones de las variedades que son comercializadas actualmente por la cooperativa y/o con posibilidades de serlo.

1.4.2. Limitaciones

- **Limitación de información**, las visitas de campo a la cooperativa son limitadas; por otro lado, las principales ferias especializadas referidos al café se realizan fuera del periodo contemplado; sin embargo, para subsanar esta limitación, se priorizó la experiencia de la cooperativa y la información generada con las entrevistas a expertos del sector.
- **Limitación de tiempo**, el análisis realizado comprende el periodo de noviembre del 2017 a julio del 2018, por lo que los hechos estudiados en esta tesis corresponden a ese periodo.
- **Limitación de recursos**, la Cooperativa de Servicios Múltiples ADISA es una entidad de restringido presupuesto; razón por la cual, esta investigación se desarrolla exclusivamente con recursos propios de los autores de esta tesis.

CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo tiene por objetivo determinar el marco teórico para la evaluación de los componentes claves del café, y de una organización, principalmente las consideraciones para el planteamiento de una estrategia, para finalmente plantear la metodología de evaluación a aplicar a la Cooperativa ADISA; no obstante, se incluye los factores clave de éxito identificados en modelos de gestión de cooperativas competitivas que logran beneficiar a sus socios.

2.1. Generalidades del producto

2.1.1. Tipos de Café

Según la Coffee Exporter's Guide (ITC, 2011), en el mundo se pueden distinguir cuatro grupos de calidad de café, tal como se detalla en la Tabla. 2.1, esta división se basa en el tipo predominante de café producido en cada país miembro (aunque muchos países producen los dos tipos: Arábica y Robusta).

Tabla 2.1. Clasificación de las variedades de café por su calidad según la OIC

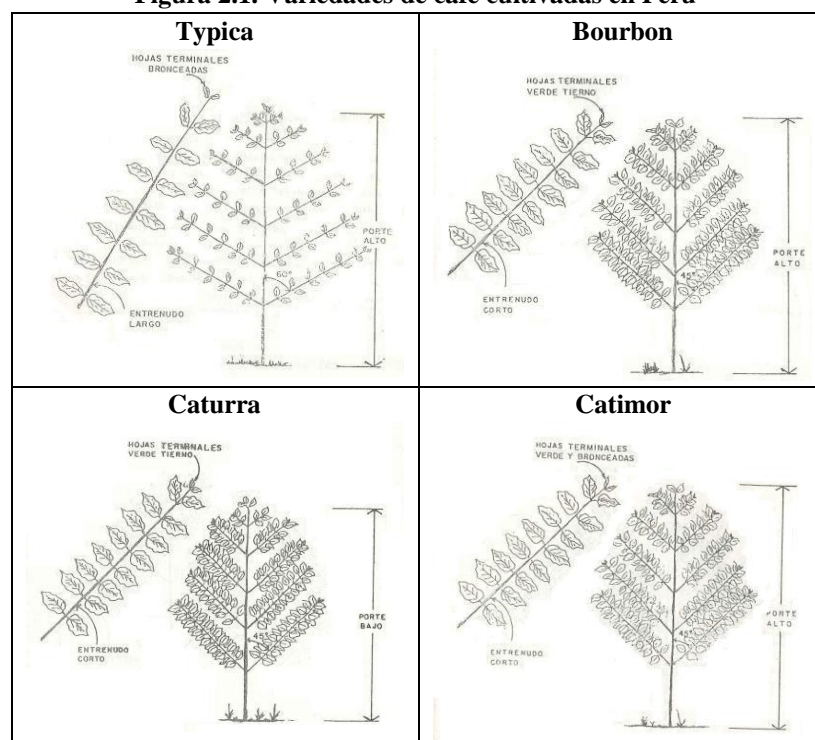
Quality group	Producers
Colombian mild arabicas	Colombia, Kenya, United Republic of Tanzania
Other mild arabicas	Bolivia (Plurinational State of), Burundi, Costa Rica, Cuba, Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haiti, Honduras, India, Jamaica, Malawi, Mexico, Nicaragua, Panama, Papua New Guinea, Peru, Rwanda, Venezuela (Bolivarian Republic of), Zambia, Zimbabwe
Brazilian and other natural arabicas	Brazil, Ethiopia, Paraguay, Timor-Leste, Yemen
Robustas	Angola, Benin, Cameroon, Central African Republic, Congo, Côte d'Ivoire, Democratic Republic of the Congo, Equatorial Guinea, Gabon, Ghana, Guinea, Indonesia, Liberia, Madagascar, Nigeria, Philippines, Sierra Leone, Sri Lanka, Thailand, Togo, Trinidad and Tobago, Uganda, Viet Nam

Fuente: The Coffee Exporter's Guide (ITC, 2011)

De acuerdo al ITC (2011), un 98% de la producción a nivel mundial se centra básicamente en la variedad arábica y robusta. García (2018), menciona que en el Perú se siembra netamente la variedad arábica, y dentro de dicha variedad se tiene cuatro principales sub-variedades:

- **Typica:** Es una sub-variedad originaria de Etiopía, presenta hojas angostas y de poco brillo, es poco resistente al viento, por lo que la siembra bajo sombra es una de las formas de plantar esta sub-variedad, su nivel de producción es baja.
- **Bourbon:** Son un poco más resistentes al viento en comparación con la Typica, generan mayores volúmenes de producción, cuenta con hojas más redondeadas y brillantes que la Typica.
- **Caturra:** Es una mutación de Bourbon, es originario de Brasil, en sabor se puede decir que esta solo por debajo de la Typica, es excelente para ser usado en producción ya que es muy resistente al viento y sol.
- **Otras:** Aquí podemos citar a otras variedades como; Catimor, Mundo Novo, Garnicia, Cuatai entre otras, que son fruto del cruce de otras variedades.

Figura 2.1. Variedades de café cultivadas en Perú



Fuente: Variedades de café (García, 2018)

2.1.2. Calidad de café

Para evaluar la calidad del café según el ITC (2011), se pueden clasificar en tres:

- **Calidad Alta:** el café que se obtiene de esta categoría es considerada de calidad ejemplar, en esta categoría podemos ubicar a los cafés del tipo orgánico, las que cuentan con denominación de origen, muy bien presentados, de un valor alto, es considerado

una bebida fina, única; se estima que el café de esta categoría tiene menos del 15% del mercado mundial.

- **Calidad Normal:** la calidad normal, representa aproximadamente el 85% del café que se comercializa en el mundo. La descripción de calidad normal debe de estar vinculada a algún otro parámetro de calidad que se estime por conveniente entre el comprador y vendedor, para así evitar errores de interpretación. En general la variación de calidades dentro de este rango se determinará por la variación en el precio.
- **Calidad Baja:** el café de esta categoría surge principalmente por la necesidad del mercado, en el que la oferta disminuye y se eleva la demanda. No existe un precio establecido; sin embargo, países como Estados Unidos, lo clasifican como inferior al tipo 6, es decir tienen 120 defectos por cada 370 gramos.

2.1.3. Tipos de certificaciones

En el sector cafetalero, las certificaciones son parte importante para obtener mejores precios, acceder a mejores mercados, entre otros beneficios, sin embargo, cada una de las certificaciones tiene sus propias particularidades, las cuales se describen a continuación (ITC, 2011):

- A. **Rainforest Alliance:** esta certificación hace referencia al manejo responsable del ambiente y vela por una buena salud ambiental para crear una agricultura sostenible, la certificación se basa en tres pilares: social, económico y ambiental. Y tiene como principio garantizar la sostenibilidad en: manejo de un efectivo sistema de gestión y planificación, conservación de la biodiversidad, conservación de fuentes naturales, mejorar la vida y el bienestar humano.
- B. **Fairtrade:** busca mostrar que se realiza un pago justo a los caficultores, además garantizar un precio mínimo además del justo, permitiéndoles mejorar la calidad de vida y brindarles mejores oportunidades, por otro lado esta certificación garantiza a los consumidores que están colaborando con reducir la pobreza debido a que esta certificación garantiza un mejor retorno a los productores.
- C. **Orgánica:** La certificación orgánica es aquella que valida que el proceso que se ha seguido para obtener los productos finales han seguido un proceso sostenible y sin la utilización de productos químicos, para poder comercializar los productos con certificación orgánica los productores deben de pasar por una inspección por la organización que emite el certificado orgánico; para la certificación orgánica es muy importante informar al comprador de la empresa con la que esté tramitando la

certificación, ya que algunos países exigen la certificación por parte de algunas compañías en particular.

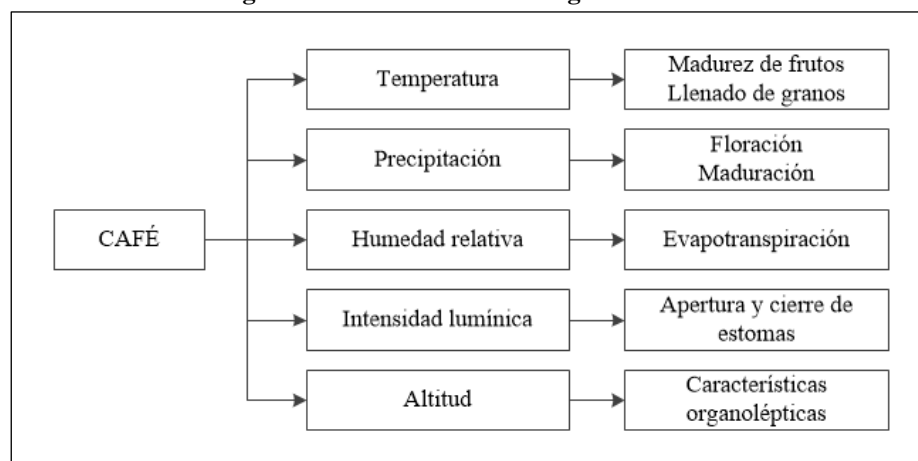
- D. **Otros:** Existen otras certificaciones como la UTZ, que recientemente se ha unido con Rainforest Alliance, ya que tenían mucho en común, la certificación UTZ también tenía como parte de su programa garantizar el desarrollo de una agricultura sostenible, siguiendo un código de conducta adecuado y con responsabilidad social para garantizar un futuro adecuado para los productores como para sus familias. También se pueden encontrar otras certificaciones como las de café amigable, 4C entre otras.

2.2. Tecnología de entrega de valor

2.2.1. Factores climatológicos

Según Guzmán (2014), para el cultivo del café se debe considerar los factores eco-fisiológicos detallados en la Figura 2.2, de los cuales los de principal impacto en el fruto del café: maduración y llenado de granos (temperatura y precipitación), características organolépticas (la altitud).

Figura 2.2. Factores eco-fisiológicos del Café



Fuente: Evacuación del impacto climático en el cultivo del café (Guzmán, 2014).

Por lo cual antes de iniciar el cultivo, es fundamental la evaluación de esos factores climatológicos sobre el terreno elegido (ICAFE, 2011):

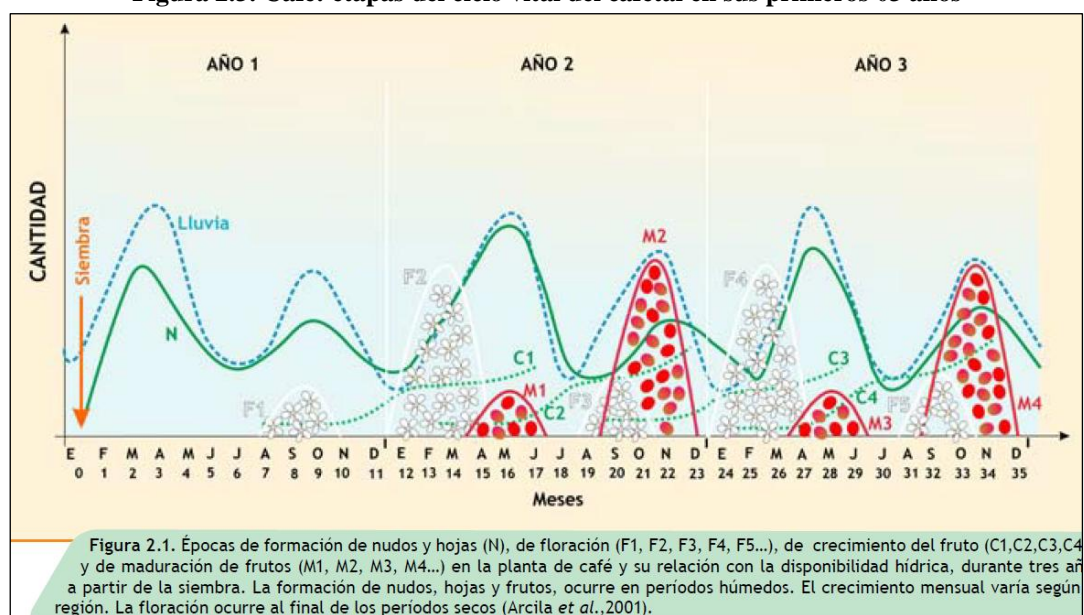
- a. **Altitud**, la altitud óptima para el cultivo se localiza entre 1,200 y 1,700 msnm, valores por encima de estos generalmente presentan dificultades en relación al desarrollo de la planta. Asimismo Lorenzo Castillo presidente de la Junta Nacional del Café, indica que por experiencias en diferentes zonas cafetaleras la altitud tiene un efecto directo sobre la temperatura y precipitación.

- b. Precipitación**, la cantidad y distribución de las precipitaciones son fundamentales para el adecuado desarrollo del cafeto, menos de 1,000 mm anuales limita el crecimiento de la planta y la cosecha del año siguiente; si la sequía se prolonga mucho, propicia la defoliación, y en última instancia la muerte de la planta. Igualmente, si las precipitaciones exceden los 3,000 mm, la calidad física de taza se afecta, y el control fitosanitario resulta más costoso y difícil.
- c. Temperatura**, el promedio ideal en temperatura se encuentra entre 17° y 23°; las temperaturas por debajo de los 10° provocan clorosis (enfermedad debido a la falta de ciertas sales, produce la pérdida del color verde), y detención del crecimiento de las hojas jóvenes.
- d. Humedad relativa**, a partir de niveles superiores de 85%, se genera un ambiente adecuado para el ataque de enfermedades fungosas (enfermedades de textura esponjosa).
- e. Viento**, los niveles altos favorecen al daño del tejido vegetal, así como la incidencia de enfermedades, debido a ello, es fundamental seleccionar terrenos protegidos del viento o instalar rompe vientos para evitar su incidencia.

2.2.2. Cultivo de café

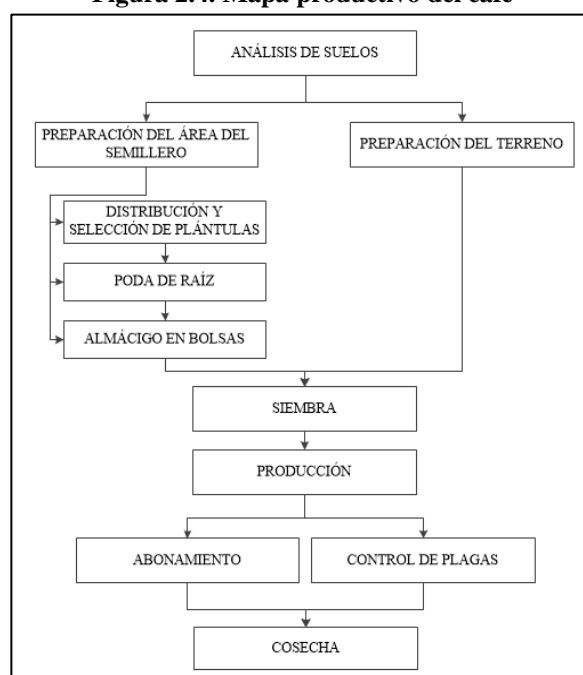
Moreno (2007), indica Las etapas de desarrollo de la planta de café (cafeto), ocurre durante los primero tres años, tal como se representa en la Figura 2.3.

Figura 2.3. Café: etapas del ciclo vital del cafetal en sus primeros 03 años



Fuente: Sistemas de producción de café en Colombia (Moreno, 2007).

Figura 2.4. Mapa productivo del café



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, como se detalla en el mapa productivo del café (ver Figura 2.4), se tienen los siguientes procesos:

A. Análisis de suelos

El análisis de suelos se realiza al inicio del proceso productivo, y permite conocer el estado de fertilidad actual que tiene la zona evaluada.

B. Semillero

Siendo que el semillero es el primer lugar para el cultivo del café (también sirve de almacén de los plántones), ICAFE (2011), menciona procesos para la preparación del cafeto previo a su siembra:

- **Semillas**, el proceso de cultivo para un café se inicia con la selección de una semilla de calidad; es indispensable que la semilla sea adquirida de un vivero formal y certificado, la semilla seleccionada debe ser utilizada lo más pronto posible, pues esta sufre un rápido deterioro más aún si es almacenada; la preparación debe incluir el compost para reforzar la nutrición de la semilla y obtener un buen plánton de café (cafeto). Es recomendable que el semillero se empiece 8 semanas antes del trasplante. Para la compra se puede considerar la aproximación equivalente 1 kg incluye más de 3,000 semillas.

- **Preparación del suelo (eras)**, la dimensión sugerida es por los siguientes parámetros: ancho de 1 a 1.2 m, altura de 10 cm, y el largo máximo de 10 m. Asimismo es indispensable desinfectar el suelo como alternativa de prevención a los ataques de hongos de suelo, nematodos¹ e insectos cortadores.
- **Distribución y selección de plántulas**, distribuir la semilla (aprox. 1 Kg por m²) y taparla adecuadamente (capa de tierra y hojas). Posteriormente, se deberá levantar la cubierta conforme inicie la germinación. Luego, se seleccionará los mejores almácigos², evitando dañar su raíz al momento del trasplante. El terreno elegido debe ser plano o poco inclinado y protegido de efectos significativos del viento; adicionalmente deben ser fértiles, de profundidad y con un adecuado drenaje. Finalmente se deberá validar la disponibilidad de agua para riego y aplicación de fungicidas³ y foliares (fertilizantes naturales). Una vez validadas las condiciones precedentes, se podrá plantar los almácigos en hoyos con la profundidad mínima que aseguren que las raíces de 5 a 7 cm no se doblen.
- **Poda de raíz**, se inicia de dos a tres meses previo al arranque del almácigo, la técnica de poda es vital para estimular el mayor número posible de raíces laterales.
- **Almácigo en bolsa**, alternativamente a la plantación del almacigo, también se maneja se planta el almacigo en bolsa con la finalidad de producir en menor plazo y bajo condiciones de menor exigencia que el del campo. Esa metodología requiere de un uso más intensivo de recursos utilizados en riego, terreno e insumos, el almacigo debe ubicarse en condiciones de adecuado drenaje y luminosidad, sin exposición a vientos fuertes, con acceso y disponibilidad de riego. Por otro lado, el sustrato⁴ proporcionado debe garantizar la nutrición de la planta, y las condiciones físicas necesarias para un adecuado desarrollo del sistema radical. Finalmente, el tamaño de la bolsa variará según el clima y el tiempo de la planta en el vivero.

C. Preparación del terreno:

Para la siembra del café es importante la preparación del lugar en donde se colocará el cafeto, siendo que estos deben plantarse en hoyos de 30x30x30 cm y según el tipo de

¹ Gusanos redondos o cilíndricos, esencialmente acuáticos, aunque proliferan también en ambientes terrestres.

² Recipientes donde las semillas han sido cultivadas como paso previo a su cultivo.

³ Combinaciones de sustancias permitidas para la agricultura orgánica como alternativa de combate de plagas.

⁴ Medio sólido e inerte, que defiende y da apoyo a la planta para el desarrollo de la raíz.

suelo pueden incluso llegar a tener dimensiones de 60x60x60 cm, asimismo se debe tener presente la fertilización o abonamiento para el mejor desarrollo del cafeto.

D. Siembra

Definido los lugares para el trasplante de los cafetos, estos suelen distribuirse cuidando la densidad en una determinada área, además considerando la morfología del terreno se puede realizar el sembrado en ‘curvas de nivel’ (implica la siembra en surcos que son perpendiculares a la pendiente). No obstante son necesarios el deshierbo selectivo y asegurar coberturas naturales para proteger el cafeto, e incluso la siembra bajo sombra para permitir un adecuado desarrollo del cafeto. (FIAGRO, 2005). Cabe mencionar que la siembra se realiza de manera manual, debido a la morfología y el acceso a las zonas de producción de café.

E. Producción:

Con los cafetos ya sembrados se inicia el proceso de producción, y para ello se requiere un abonamiento adecuado y un control de plagas.

– Abonamiento:

La finalidad de este proceso es el de incrementar la efectividad de los insumos sin perjudicar al medio ambiente, preservando el suelo y su capa orgánica. La adecuada utilización de fertilizantes y supervisiones debe ser complementada con adiciones de materia orgánica y manejo de subproductos.

– Control de Plagas y Enfermedades

De acuerdo a la guía de “Manejo integrado de plagas” (Colonia, 2012), el manejo y control debe efectuarse de manera integrada, los métodos de control disponibles son:

- Biológico: a través de la utilización de microorganismos o insectos “buenos” que eliminan a las que son plaga.
- Cultural: actividades agrícolas, de campo, que reducen la población de plaga.
- Mecánico: labores físicas para ayudar a controlar el brote (por ejemplo, recojo de frutos para control de la broca).
- Etológico: análisis del comportamiento de la plaga para planificar su control (por ejemplo, trampas caseras).
- Químico: debe tomarse como el último recurso, consiste en la utilización de sustancias químicas sobre el cultivo.

Dentro de las principales plagas se pueden nombrar:

- **Broca**, plaga exclusiva del café causada por el escarabajo *Hypothenemus hampei*, genera la caída de granos verdes y destruye los maduros. El control de esta plaga se centra en el recojo y quema de la totalidad de frutos que permanecen en la rama y el suelo. Las principales alternativas de eliminación son: la *Beauveria bassiana* (método biológico), las trampas caseras (etológico) y Thiodán (químico).
- **Minador del café**, daño causado por la polilla *Perileucoptera coffeella*. El daño sobre el cafetal genera disminución del rendimiento y calidad del grano. Las principales alternativas de control son: la elusión de abonos nitrogenados, abonamiento rico en calcio o evitar el exceso de sombra sobre la plantación.





Además dentro las principales enfermedades del cafeto destacan:

- **Pie Negro**, enfermedad causada por el hongo *Rosellinia bunodes*; genera la pudrición en raíces y en la parte superior, amarillamiento y marchitez. Las principales prácticas de control buscan retardar los canales de infiltración, retirar la planta enferma, favorecer la aireación y exposición solar de los hoyos y aplicar sustancias químicas como el Oxicloruro de cobre.
- **Ojo de Gallo**, causado por el hongo *Mycena citricolor*, sus consecuencias generan perforación de hojas y defoliación. Dentro de las principales estrategias se recomienda realizar podas de ventilación de la plantación, monitorear el exceso de sombra y aplicaciones de Amistar y Folicur (fungicidas químicos).
- **Roya**, enfermedad causada por el hongo *Hemileia vastatrix*, que genera manchas que aumentan gradualmente, generando la defoliación y muerte de la planta. Las alternativas para eliminarla son: aplicaciones de fungicidas (oxicloruro de cobre, caldo bordalés, azufre Benomil, Folicur y Strobby) y fertilización balanceada en calcio.
- **Nemátodo del café**, enfermedad causada por el gusano *Meloidogyne* sp, genera pérdida de la calidad y el rendimiento, hace que la planta sea más susceptible a otras enfermedades y plagas. El control propuesto incluye uso de arena desinfectada con nematicidas, injerto con patrones de robusta, uso de Biostat (nematicida biológico).

Por otro lado, los cafetales también muestran defectos físicos debido a deficiencias de los elementos químicos, tales como: Nitrógeno, Calcio, Potasio, Hierro, fósforo (ver

Tabla 2.2), por lo cual es necesario la evaluación del suelo para determinar su estado químico y su capacidad nutritiva (Colonia, 2012).

Tabla 2.2. Síntomas de deficiencia de elementos químicos

Elemento	Descripción	Muestra
Nitrógeno	Se encuentra principalmente en el guano de isla, la deficiencia puede manifestarse con el amarillamiento de las hojas maduras.	
Calcio	Se encuentra principalmente como dolomita y cal agrícola, la deficiencia se manifiesta con el ondulamiento de las hojas nuevas.	
Potasio	Se encuentra principalmente en el sulfato de potasio primario, la deficiencia se manifiesta con las quemaduras de los bordes de las hojas.	
Hierro	La deficiencia de hierro causa la decoloración de las hojas, se debe principalmente a que las tierras en las que se encuentra el cultivo tiene el PH alto, lo cual imposibilita la absorción de hierro.	

Fuente: Guía técnica Análisis de suelo y fertilización en el cultivo de café orgánico (Colonia, 2012) - Elaboración propia.

F. Cosecha

Considerando los respectivos cuidados para el recojo de las cerezas de café, tanto de la planta como de la cereza (las herramientas, recipientes, sacos para el transporte, etc., debe estar limpios y ser de uso exclusivo para la cosecha), la colección de las cerezas se debe realizar a aquellas que están en su óptimo estado de maduración, asimismo se podría tener en cuenta la cosecha selectiva, y evitar contaminar las cerezas maduras con las sobremaduras, secas o dañadas (INACAL, 2015). Esta actividad se realiza mayormente de manera manual, y en menor grado de forma mecánica o tecnificada, la común es la manual debido a la morfología y la inaccesibilidad para las maquinarias, asimismo existen formas de recolección, seleccionándolos al momento de extraer las cerezas de café, o extrayendo las cerezas sin selección de las cerezas inmaduras, y la posterior selección de dichos granos (cabe mencionar que la calidad del café se ve mermada por la cantidad de defectos como la inclusión de cerezas inmaduras

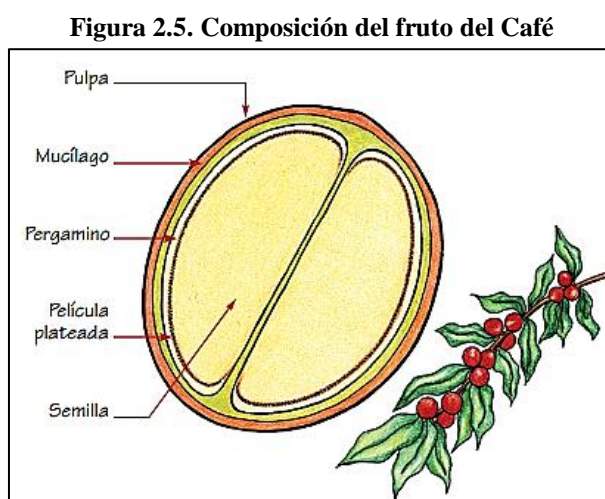
o dañadas), asimismo se debe evaluar las zonas a cosechar para evitar la recolección de cerezas inadecuadas como menciona Tirabanti (2016) para la cosecha selectiva; asimismo la capacitación y selección de los cosechadores influye en la recolección además del cuidado de los cafetos y los eventuales procesos adicionales en la post cosecha, además de la distribución y planificación de la cosecha. Cabe mencionar que como post cosecha, se debe verificar el lugar y la forma de almacenamiento, la ventilación, y el transporte a la zona de beneficio, y el proceso de beneficio aportan a la calidad de café a comercializar (ADISA, 2018).

G. Renovación de cafetales

Después de la cosecha se realiza la renovación de los cafetales, con el objetivo de minimizar las pérdidas de la producción, y considerando variables de la planta como edad, tipo, densidad, etc.

2.2.3 Proceso de beneficio y agroindustriales (post cosecha)

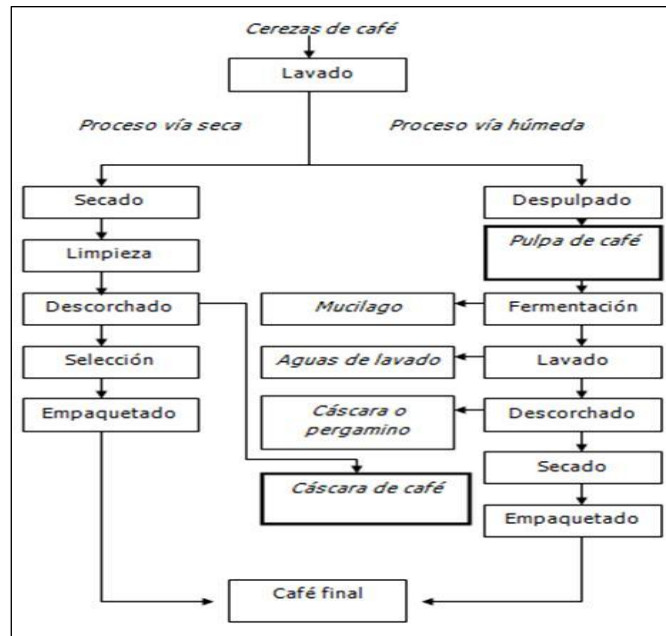
Dado que la cereza de café está constituido por diferentes capas, tal como se muestra en la Figura 2.5, se deben realizar diferentes procesos según el tipo de beneficiado.



Fuente: Caficultura orgánica (FIAGRO, 2005)

El beneficiado del café se puede realizar por: vía húmeda, o vía seca (Figura 2.6).

Figura 2.6. Procesos de beneficio del Café



Fuente: La pulpa de café (2013)

A. Vía húmeda

Según Díaz y Carmen (2017), es la principal vía de beneficio utilizado en Perú. Este proceso se inicia con la recepción del fruto en un tanque lleno de agua, para evitar el calentamiento y fermentación; luego se eliminan las impurezas y se seleccionan por su densidad para iniciar con el despulpado, proceso de separación de la pulpa y cáscara del grano de café (CEDECO, 2012).

El grano pasa luego a la fermentación, proceso donde se elimina el mucílago (capa del fruto a la que se accede luego de retirar la pulpa y cáscara, representa entre el 15% a 22% de su peso). Posteriormente, se procede con el lavado con agua limpia hasta que se remueva totalmente los residuos del mucílago. Luego ocurre el proceso de secado, etapa donde se tiene como objetivo la reducción de la humedad promedio del grano es de 52% al 12%. En esta etapa finaliza el beneficio con la obtención del café pergamino y su posterior almacenamiento (ANACAFE, 2011).

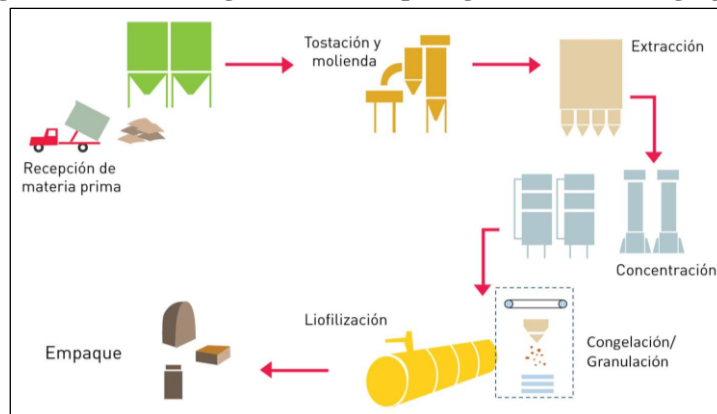
B. Vía seca

Según la ICO (2018), es un procedimiento de mayor antigüedad y simpleza. El proceso incluye: secado, morteo, clasificación y ensacado; la cereza cosechada se somete a deshidratación mediante su exhibición al sol, acomodándolo en capas entre dos y cinco centímetros de ancho por un espacio entre 10 y 15 días, según el grado de maduración y condiciones del clima (COFUPRO; 2003). Las cerezas

secas se almacenan en silos hasta ser enviados al molino donde se criban, separan, son clasificadas, y puestas en sacos; finalmente con la trilladora se extrae todo lo exterior de la cereza seca ICO (2018).

Por lo tanto, como proceso final puede implementarse los respectivos procesos agroindustriales para la transformación del café oro o verde hacia el producto de consumo final (COFUPRO, 2003).

Figura 2.7. Procesos agroindustriales para generar un valor agregado



Fuente: Como se hace... el café (Valencia, 2015)

Es así que en el mercado internacional basado en el desarrollo tecnológico, se generan mayor variedad de procesos que agregan valor al café (ver Figura 2.7), tales como: el tostado, el molido, la industrialización, el empaquetado, etc.

- a. **Tostado**, el insumo ingresa para ser tostado en máquina por un tiempo promedio óptimo de 12 minutos, dejándolo reposar luego por aproximadamente 24 horas. Este procedimiento deberá realizarse bajo los requerimientos de la agencia certificadora y/o exigencias particulares del cliente de manera que su cumpla con la calidad de grano y propiedades requeridas.
- b. **Molido**, vigilar con cautela que la maquinaria se encuentre libre de sedimentos, polvos u otra materia extraña que pueda combinarse con el café. Este proceso se realizará en un molino, según las especificaciones requeridas por el cliente final.
- c. **Empaque**, posteriormente se lleva a cabo la etapa de empaque en las diferentes alternativas, bajo una empacadora automática al vacío que preserve el producto final. Los empaques a utilizar deben contener un recubrimiento interior de aluminio pues es el material que mejor mantiene las propiedades aromáticas.

d. Café soluble, proceso de industrialización aplicado con la finalidad de deshidratar el café, y esté listo para mezcla con agua y consumo. Esta variedad, según Calderón (2017), a agosto del 2017 representó el 70% del consumo total de café en el Perú. Es aplicada mayoritariamente sobre mezclas de café de distintos tipos de grano, donde al final no quedan garantizadas las propiedades plenas del café producto de la aplicación de métodos altamente industrializados. El proceso inicia con la trituration del café tostado y su posterior depósito en una percoladora cerrada herméticamente. A estos recipientes se les pasa agua a muy altas temperaturas; de manera que se logren disolver las sustancias solubles del café. El extracto obtenido es pasado a través de un evaporador a fin de eliminar agua, quedando el extracto concentrado.

2.2.4 *Análisis sensorial*

Según la SCAN (2015), La evaluación sensorial se trata del análisis normalizado de los alimentos que se realiza con los sentidos. Para el caso particular del café, el análisis sensorial se divide en tres niveles:

2.2.4.1 *Evaluación del café verde*

La evaluación del café comprende la verificación de parámetros en la humedad, densidad, granulometría, y los defectos (ver Figura 2.8)

Figura 2.8. Factores para el análisis de café verde



Fuente: Preparación de muestras de café para análisis sensorial (Pelaez, 2016)

El análisis se concentra e inicia con el olor de la muestra, la impresión olfativa debe definir si se registra un olor limpio, fresco, de café bien procesado. Se buscará determinar que no existan olores extraños de mal almacenamiento, defectos en el proceso o contaminación, luego se busca clasificar la muestra por el tipo de coloración registrando las tonalidades de verde según las clasificaciones internacionales.

Luego, se considera el tamaño y forma de la muestra, recompensando aquellas uniformes. Luego, se busca medir el nivel de humedad validando que el ejemplar evaluado mantenga un porcentaje dentro del óptimo (10% y 12%). Finalmente, se mide el número de imperfecciones, categoría que mide la cantidad de granos defectuosos. Estos granos observados se agrupan según la calificación del daño y se les asigna un valor según los estándares internacionales.

2.2.4.2 Evaluación del café tostado

El primer parámetro a evaluar en el café tostado es su apariencia general, contemplando parámetros como los detallados en la Figura 2.9.

Figura 2.9. Análisis del color de café tostado



Fuente: Preparación de muestras de café para análisis sensorial (Pelaez, 2016)

En esta etapa se busca una impresión general de la muestra, medir la uniformidad del color de tueste y la textura de la superficie del grano. Posteriormente, se evalúa la impresión olfativa de los granos tostados buscando alcanzar un olor limpio de la muestra, fresco y fragante, con olores propios del origen del café y nivel de tostado, exento de olores extraños. Luego, se mide el color de la muestra y se clasifica según la escala determinadas internacionalmente.

2.2.4.3 Evaluación del café en taza

La calidad en taza es un aspecto fundamental para la calificación y rendimiento de un café. Su calificación estará determinada por todo el proceso involucrado en su cultivo, beneficio e industrialización; la evaluación obtenida debe ser favorable y estable para asegurar el éxito del productor. Es indispensable conocer que los gustos son diferentes en cada país; por lo que, resulta indispensable conocer sus características para saber a cuál dirigirse y obtener una mejor valoración de su producto.

Este proceso comprende la evaluación de diferentes etapas y estados del café; en primera instancia, se valora su aroma. Según las guías de catación, es difícil de describir y clasificar; sin embargo, se han realizado clasificaciones con base en elementos químicos asociados en tres grupos: enzimático (flores, frutas y hierbas), azúcar caramelizada (nuez, caramelo, chocolate) y destilación seca (picante, carbonoso); luego, se realiza la prueba del gusto donde se busca calificar principalmente (i) la mixtura de aromas al ingerir la bebida y la sensación del gusto de los sabores básicos (sabor), (ii) las concentraciones de ácidos orgánicos con presencia en el líquido (acidez) y (iii) la maduración del café, cantidad de carbohidratos y nivel de caramelización (dulzura). Finalmente, se califica la textura (cuerpo) a través de la viscosidad y exceso de grasa en la bebida percibidos por la lengua y el paladar.

2.3. Las cooperativas

2.3.1. La cooperativa

Está definida como:

“La asociación de personas en número variable, que se encuentra en las mismas dificultades económicas, y que libremente unidas sobre la base de igualdad de derechos y obligaciones, se esfuerzan por resolver esas dificultades, administrando por su cuenta y riesgo con miras al provecho material y moral común; las cooperativas tienen personería jurídica, en lo social constituyen una asociación y en lo económico constituyen una empresa.” (Díaz, 1966: 9).

Lo cual conlleva a afirmar que una cooperativa no solo debe respetar su finalidad y principios como tal, además debe tener una administración como cualquier otra empresa; por lo tanto toda evaluación debe ser abarcando no solo la parte social sino también empresarial (Torres, 1974); de ahí la existencia de factores y/o actores que afectan y reducen el desarrollo de una cooperativa, los cuales se agrupan en dos: externos (la falta de educación cooperativa, los comerciantes e industriales, los acaparadores y especuladores, los usureros), e internos (cooperativistas con falta de buena conciencia). (Díaz, 1966).

2.3.2. El cooperativismo

Las cooperativas surgieron a raíz de la práctica de la cooperación, según Herrera (1997:86), “la cooperación es un valor que orienta al comportamiento humano y le imprime el sentido social. Así, en función de la cooperación, se alcanzan logros comunes y se promueve el desarrollo conjunto, practicando la idea de la solidaridad”; lo cual se relaciona con lo definido por Díaz (1966), respecto al cooperativismo, quien

afirma que es una doctrina socio económica que sin fines de lucro busca satisfacer las necesidades de un grupo de personas basado en la cooperación y la solidaridad.

En ese sentido se tiene que “en todo grupo cooperativo debe existir la base sociocultural que otorga el sentido de identidad, así como un proyecto de realizaciones y de proyección de objetivos que devuelve al grupo su sentido de pertenencia.” (Herrera, 1997:87). Lo cual permite afirmar que una empresa en la cual se invierte voluntades y recursos (también se asumen riesgos y se esperan beneficios para mejorar personal y/o colectivamente), sumados al sentido de pertenencia, puede evitar la disociación del concepto de una empresa cooperativa (Herrera, 1997).

2.3.3. Modelos de gestión de cooperativas

Según Arcas (2000), las cooperativas presentan una tipología según aprovisionamiento, comercialización y producción. La cooperativa de aprovisionamiento es aquella que brinda los abonos, semillas, maquinarias a sus socios, eliminando los intermediarios. La cooperativa de producción es aquella cuyos socios realizan la actividad agraria, mientras que la cooperativa de comercialización busca generar un valor añadido a la cooperativa comercializando sus productos. No obstante se tienen modelos de gestión utilizados por algunas cooperativas de éxito: basados en la relación de asociatividad, y basados en principios organizativos.

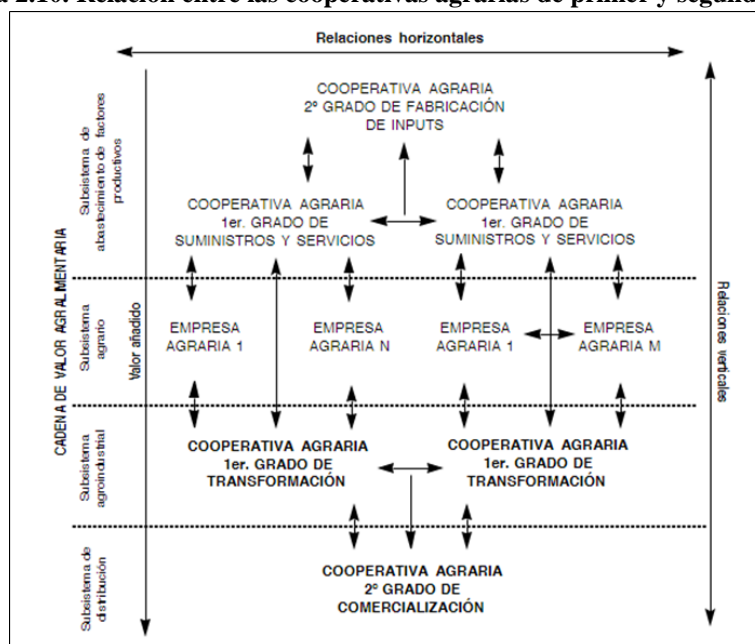
A. Modelo basado en la relación de asociatividad entre las cooperativas de primer y segundo grado

Bajo las premisas que las cooperativas de primer grado son aquellas que son formadas por personas físicas (se asocian para enfrentar y alcanzar objetivos comunes), las cooperativas de segundo grado son aquellas constituidas por cooperativas de primer grado (por lo menos dos), con el objetivo de promover, coordinar y desarrollar fines económicos comunes de los socios, y reforzar e integrar la actividad económica de los mismos, según Arcas (2000). Asimismo existen cooperativas de tercer o cuarto grado que son conformadas por las cooperativas de segundo y tercer grado respectivamente.

Existen ventajas al establecer ésta clase de relaciones, toda vez que se mejoran los sistemas de gestión y disminuyen los costos que pueden ser centralizados, ya sea a nivel administrativo, productivo o comercial.

Un ejemplo de modelo es la perspectiva del marketing de relaciones y redes que se muestra en la Figura 2.10.

Figura 2.10. Relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado



Fuente: Arcas (2000)

B. Modelo basado en principios organizativos y cooperativos

El modelo de gestión de las cooperativas basadas en principios organizativos y cooperativos.

Según Aguirre (2001), los siguientes principios organizativos que necesita una organización desde el punto de vista estructural son los siguientes:

- Utilizar algún sistema de procesamiento de información, con el cual se pueda facilitar el acceso a la información y la generación de ésta en una base de datos.
- Desarrollar unidades autónomas, es decir que puedan gestionarse en unidades pequeñas de negocio.
- Diseñar procesos y estructuras flexibles, estableciendo estrategias que puedan abarcar ser transversales en la organización permitiendo el trabajo cooperativo y promoviendo las soluciones a los problemas desde varios puntos de vista.
- Promover la participación de las personas, respecto a la toma de decisiones y aquella información que el personal pueda tener para poder proponer soluciones, integrando al personal en el crecimiento de la organización.

Con respecto a los principios cooperativos, Aguirre (2001) menciona tres principios importantes: la intercooperación, participación en la gestión, y la educación; con los cuales se fomenta ventajas competitivas.

- Primer principio, la intercooperación, según Aguirre “...proporciona el apoyo, confianza y seguridad necesarios al conjunto para garantizar el éxito en el rendimiento”, siendo la confianza un vínculo difícil de establecer y muy fácil de romper, situación que es un riesgo en la cooperativa de quebrarse este principio.
- Segundo principio, la participación en la gestión, es aquél principio que genera las bases de la estructura organizacional, con funciones muy claras y definidas en cada órgano, generando una gestión fiscalizadora y favoreciendo a la transparencia de la cooperativa.
- Tercer principio, la educación, el cual tiene como objetivo la capacitación de sus trabajadores en diferentes temas como administrativos, promoviendo el desarrollo de su personal.

2.3.4. Factores clave de éxito

Según la Línea Base del sector Café en el Perú (Díaz y Carmen, 2017), la sostenibilidad del cultivo del café se basa en la sostenibilidad del productor y el recurso humano, y desde el punto de vista de la gestión, la cadena productiva involucra a: productores, proveedores de servicios, asociaciones, cooperativas, Estado, gobiernos locales, empresas y traders; por lo tanto es importante destacar los factores que garantizan dicha sostenibilidad.

En términos teóricos, según Retolaza (2007), indica que existen cinco factores importantes para la sostenibilidad de una cooperativa (ver Figura 2.11).

Figura 2.11. Factores para la sostenibilidad de una cooperativa



Fuente: Retolaza (2007) - Elaboración propia

Los factores son los siguientes:

- **Activos intangibles**, son las características del personal que trabaja en la organización que permite el desarrollo de las relaciones en equipo, así como los valores que existen, la red social que se forma dentro de la organización que en conjunto se alinean a los objetivos estratégicos.
- **Sector de actividad**, se debe considerar si es un sector que está en crecimiento para poder desarrollarlo, ya que el factor económico-político es adyacente a los problemas que pudieran ocurrir. Por lo cual el autor sugiere el análisis inicial del sector donde se desarrolla la actividad.
- **Variables estructurales** como los años que tiene la empresa, ligado al éxito que haya podido tener en el transcurso del tiempo, la cantidad de trabajadores, los beneficios a los cuales están sujetos los trabajadores que les puedan brindar para su satisfacción personal.
- **Apoyo de la administración pública**, considerando que se necesita un sistema articulado por parte del gobierno que pueda promover la producción y comercialización de los productos o servicios de las organizaciones, como lo menciona el viceministro de Desarrollo e Infraestructura Agraria y Riego del MINAGRI, Jaime Salomón Salomón, quien manifestó en su discurso que el Ministerio seguirá apoyando la producción, comercialización y el consumo del café, en vista que involucra el sustento de más 220 mil familias de pequeños productores en 17 regiones a nivel nacional.
- **Capacidades específicas de la gestión**, la orientación comercial de la empresa, la cual es una para poder mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado. Además, el uso de la tecnología necesaria para poder dar soporte a los diferentes procesos de la cadena. También se menciona la calidad que se brinda del producto o servicio, siendo atributos internos que son clave para el cliente tanto internos como externos.

Otras capacidades que se mencionan son la accesibilidad a la financiación, la educación de los trabajadores, y las alianzas comerciales que pueden existir a favor de las organizaciones.

2.4. Planeamiento estratégico

En una organización así como en una Cooperativa, como parte del ciclo vital que aspira a la realización y al crecimiento, es necesario el establecimiento de metas e

implementar acciones para alcanzarlas, no obstante estas requieren del establecimiento de procedimientos basados en el rubro del mercado y a los objetivos organizacionales; la generación e implementación de acciones permitirá el crecimiento de la organización basado en la identificación de eficiencias y deficiencias, para en una etapa posterior ejecutar acciones que permitan mejorarlas y/o superarlas, y lograr una mejor posición en el mercado; en este contexto surge la oportunidad de la aplicación de conceptos como el planeamiento, estrategias, administración estratégica, y pensamiento estratégico.

D'Alessio (2014), distingue a las empresas entre otros tipos de organizaciones que pueden desarrollar un planeamiento estratégico; definiéndola sea privada o pública, como aquella organización de menor dimensión que una corporación (una corporación además de ser de grandes dimensiones, comprende varias unidades de negocio); la evaluación de la empresa debe considerar: el posicionamiento a nivel nacional e internacional, la forma de la organización, competidores, productos ofertados, clientes (características), alcance geográfico, logística (de entrada y salida), nivel de producción y de ventas, generación de mano de obra, entre otros.

Por lo tanto, considerando los objetivos de las cooperativas, y los aspectos de una empresa, “no puede haber cooperativa sin empresa” (Díaz, 1966).

2.4.1. Conceptos para el planeamiento estratégico

2.4.1.1. Estrategia

La estrategia “denota un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de objetivos generales”. (Rodríguez, 2008: 134), la estrategia puede ser entendida complementando cinco aspectos: i) es un plan que determina un curso de acción o una dirección, ii) es un estándar (comportamiento consciente a lo largo de un periodo), iii) es una maniobra para superar a los competidores, iv) adoptar una posición (para ubicarlo en un determinado lugar en su entorno), v) es una perspectiva (una manera de hacer las cosas basada en la forma de ver el entorno). (Fábio, 2009).

El efecto de la(s) estrategias(s) para la organización radica en la definición de los procesos internos y de la estructura organizacional, esperando resultados positivos en su desempeño, entre los cuales está el cambio de cultura y el estilo de liderazgo. (Chiavenato, 2017); más aún una buena estrategia es aquella que dará como resultado un rendimiento económico superior (Magretta, 2012: 93).

La estrategia debe formalizarse mediante la comunicación de acciones contempladas bajo ciertas restricciones ambientales para tratar de alcanzar los objetivos, las organizaciones eficientes y efectivos contemplan 4 componentes en sus estrategias: i) el ámbito o dominio de la organización (amplitud de las interacciones actuales y proyectadas), ii) Aplicación de recursos (comprende destrezas y competencias distintivas de los recursos), iii) ventajas competitivas (posición frente a los competidores), iv) Sinergia (efectos conjuntos entre recursos y las acciones sobre el ámbito). (Hofer, 1985).

2.4.1.2.Planeación estratégica

Las organizaciones que muestran un mejor desempeño son aquellas que planean su estrategia, la planeación estratégica sirve para enunciar y ejecutar estrategias que puedan ser implantadas de acuerdo a la misión de la organización (Chiavenato, 2017). La planeación estratégica comprende el direccionamiento del pensamiento y las acciones de la organización, lo cual le permite: desarrollar planes y objetivos, identificar problemas, asignar recursos, integrar de manera coordinada los negocios, promover la generación de capital humano, ayudar a estimar el desempeño futuro, ampliar el pensamiento estratégico. (Rodríguez, 2008).

2.4.1.3.Pensamiento estratégico

Es la parte no analítica de un planeamiento estratégico, que implica el impulso de emprender, basado en cómo se visualiza el exterior y la aplicación de herramientas o técnicas para definir y/o resolver problemas, localizando oportunidades, identificando riesgos y amenazas para mitigarlos o evitarlos, además de poder generar cambios en la mente de las personas que toman decisiones (Chiavenato, 2017). Por lo tanto forma parte de la base para la planeación estratégica.

2.4.1.4.Administración estratégica

Comprende la gestión organizacional para obtener un buen nivel de eficacia y eficiencia, permitiéndole ser proactiva y no reactiva ante diferentes situaciones, y principalmente ante impactos del entorno externo. La administración estratégica se enfoca en cuatro aspectos: establecer objetivos, formulación de la estrategia acorde a los objetivos organizacionales, implantación de la estrategia, y en el control como retroalimentación. Consecuentemente para tener mayor oportunidad de ser líder, la estrategia debe ser adecuadamente ideada y ejecutada (Rodríguez, 2008).

Según Chiavenato (2017), para la gestión organizacional se debe conocer la esencia de la organización, lo cual ofrece a los miembros de la organización de todos los niveles y áreas, la base para su misión y entrega, buscando un desempeño significativo, eficiente y a largo plazo, para lo cual todos los directivos y empleados deben creer en el producto o servicio de la organización, y estar motivados por los valores y principios que demarcan las actividades organizacionales.

Finalmente los objetivos organizacionales se derivan de establecer la dirección, la motivación, y el desafío que adopta la empresa, reflejándolo principalmente en la misión, la visión, y los valores organizacionales, respaldados por la identificación de los stakeholders, la formulación de la propuesta de valor, y la proyección de resultados para la organización (Chiavenato, 2017).

2.5. Metodologías de planeamiento estratégico

Considerando que cada organización posee características distintivas, la aplicación del planeamiento estratégico obedecerá al tipo de organización, y a los objetivos que se tengan.

2.5.1. Descripción de metodologías existentes

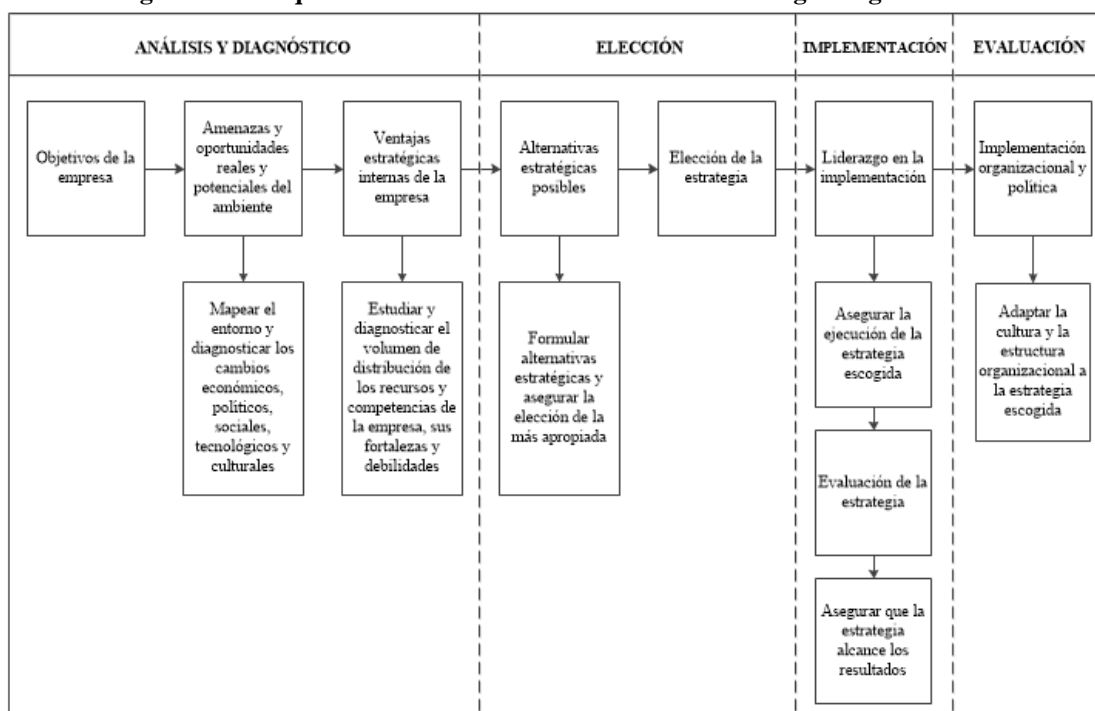
Actualmente de acuerdo a Chiavenato (2017), se tienen dos visiones sobre estrategia: la visión estructuralista, y la visión reconstructivista.

- **Visión estructuralista**, engloba la relación e interacción entre: la estructura de mercado (resultado de la oferta y la demanda, determinando a los competidores y la conducta de estos), la conducta de los participantes, y el desempeño de las organizaciones; mostrando así la división de los sectores atractivos y los no atractivos, conllevando a las organizaciones a decidir si participan o no de captar de riqueza en lugar de crearla.
- **Visión reconstructivista**, se basa en el crecimiento interno, por lo cual la creación de valor e innovación son productos del capital humano, esta visión decide cuan atractivo puede ser un sector, haciendo irrelevante los moldes tradicionales, debido a que una estrategia de innovación de valor puede permitir la creación y/o expansión de los mercados actuales (puede generar corrientes de nuevos mercados, redefiniendo las fronteras y estructura del sector).

Siendo así el planeamiento estratégico requiere de la aplicación de una metodología para la identificación de estrategias, acorde a la organización y a sus objetivos, por lo cual a continuación se describen las metodologías de tres autores a ser comparados:

A. **Chiavenato (2017)**, propone una metodología de planeación estratégica compuesta por 09 elementos: misión organizacional, visión organizacional, diagnóstico estratégico externo, diagnóstico estratégico interno, determinantes del éxito, definición de objetivos, formulación de estrategias, la formulación del plan estratégico, y la auditoria del desempeño y resultados. Además se menciona que las metodologías de la planeación estratégica deben considerar etapas de formulación e implementación, poniendo como ejemplo el modelo de administración estratégica de Glueck (ver Figura 2.12), en el cual se presenta 04 fases: análisis y diagnóstico, elección, implementación, y evaluación; asimismo este modelo integra la formulación de la estrategia con su implementación, lo cual hace al modelo práctico y útil para realizar una acertada planeación estratégica.

Figura 2.12. Esquema del Modelo de administración estratégica según Glueck



Fuente: Planeamiento estratégico (Chiavenato, 2017)

B. **Arbaiza (2014)**, menciona los siguientes modelos:

- **De Thompson y Strickland**, propone 5 tareas para la planeación estratégica: 1) desarrollar la visión estratégica (visión a largo plazo y que de sentido a sus actividades), 2) determinar objetivos (para concretar la visión con resultados específicos de desempeño, 3) crear una estrategia (diseño del plan para obtener resultados y alcanzar los objetivos), 4) Ejecutar la estrategia (de manera efectiva

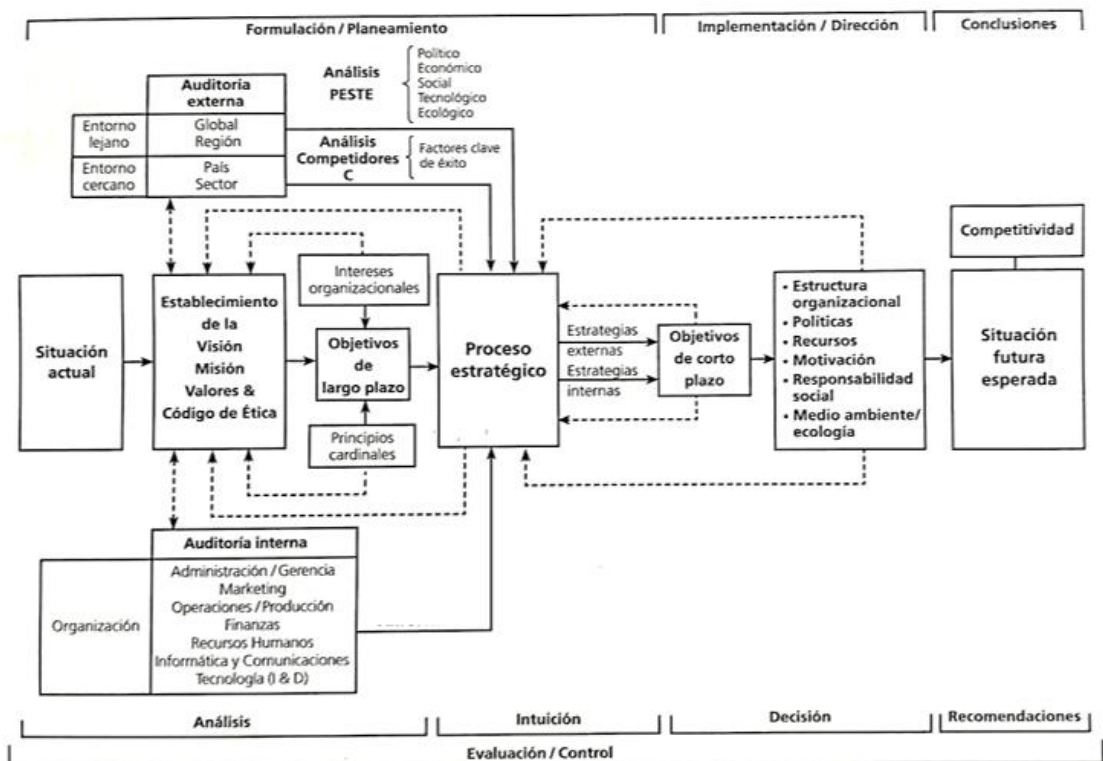
y eficiente), 5) evaluar el desempeño (incluye ajustes a las tareas anteriores basados en el desempeño, el entorno cambiante, y nuevas ideas).

- **De Hellriegel**, propone 8 áreas para la planeación estratégica: 1) desarrollar la visión, misión, y metas, 2) diagnosticar las amenazas y las oportunidades, 3) diagnosticar las debilidades y las fortalezas, 4) desarrollar las estrategias, 5) preparar el plan estratégico, 6) diseñar los planes tácticos, 7) controlar y diagnosticar los resultados, 8) planeación continua.
 - **Estrategias genéricas**: liderazgo en costos (que ofrezca y produzca el menor costo en su mercado, debe contar inversión y acceso continuo de capital, ingeniería de procesos, supervisión de costos, productos de fabricación fácil, y bajos costos en su sistema de distribución), diferenciación (selecciona uno o más atributos que el consumidor valora, y obtener un producto único, debiendo tener fortaleza en publicidad y marketing, además de investigación y desarrollo, reputación valorada), y focalización o estrategia enfocada (actividades para satisfacer un segmento competitivo concreto).
- C. **D'Alessio (2014)**, maneja un modelo secuencial del proceso estratégico para establecer la situación actual de una organización, este modelo presenta tres etapas: formulación (incluye el planeamiento y la identificación de estrategias), implementación (comprende la ejecución de las estrategias), y la evaluación y control (etapa de la ejecución de actividades periódicas que permitirán el monitoreo de las etapas secuenciales, además del logro de objetivos a corto y largo plazo). (ver Figura 2.13). Se empieza analizando la situación actual; para luego establecer la visión, misión, ética y valores; se elabora la matriz de intereses nacionales y la evaluación externa (PESTE), se elabora la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la matriz de perfil competitivo, la matriz de factores de éxito; se realiza la evaluación interna, y luego la matriz de evaluación de factores internos (EFI); para la siguiente etapa se determinan los intereses de la organización y se generan las estrategias. Derivando en la matriz de intereses organizacionales, se establecen los objetivos a largo plazo (los OLP conllevan al logro de la visión), se deben formular las estrategias, basados en los resultados y las matrices elaboradas en las etapas anteriores, con el plan estratégico se implementan los lineamientos estratégicos, se definen los objetivos a corto plazo y los recursos para estos (los

OCP conllevan al logro de los OLP), y será necesario implementar una nueva estructura organizacional.

Finalmente, la etapa que comprende el análisis de la competitividad, y la formulación de las conclusiones y recomendaciones, para presentar el plan estratégico integral. El seguimiento y control se lleva a cabo en todas las etapas.

Figura 2.13. Esquema del Modelo secuencial del proceso estratégico



Fuente: Planeamiento estratégico razonado (D'Alessio, 2014)

2.5.2. Análisis y discusión de metodologías

Dada la naturaleza de una Cooperativa y el mercado en el cual participa, se identifica el beneficio de ambas visiones sobre estrategia, es decir, la estructuralista, debido a que mientras sea un mercado que no exija innovación inmediata y/o presente cambios considerables constantes, podrá participar para beneficiarse captando riqueza y no creándola aún con el riesgo de la reducción de sus beneficios; y en cuanto a la visión reestructurista, debido a que el entorno cafetalero también permite la inclusión de nuevas variantes, haciendo posible que los competidores expandan el mercado al incluir parámetros o características ya sea por la calidad del producto o por la misma gestión empresarial (productores, intermediarios, comercializadores).

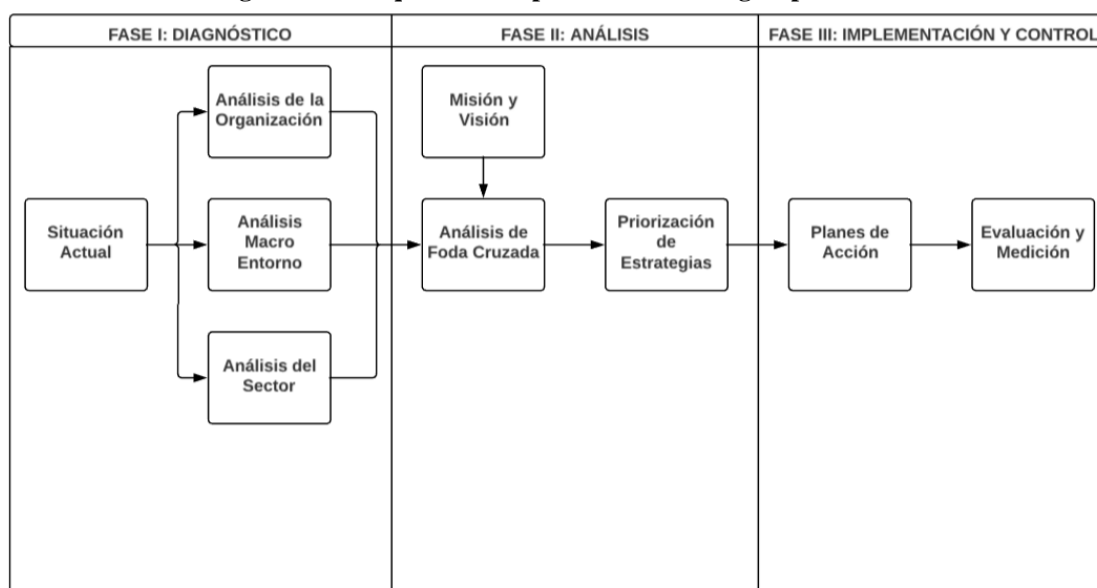
Por otro lado de la comparación de las metodologías se identifica la necesidad de establecer fases, etapas o partes, en los cuales deben contemplar acciones o evaluaciones de determinados aspectos que permitan obtener información que soporte el planteamiento de las estrategias, la metodología razonada comentada por D'Alessio y la metodología de Glueck (comentada por Chiavenato) contemplan fases similares; en cuanto a los procesos, y considerando una secuencia y las consideraciones del entorno de una cooperativa, permite identificar aspectos en común como la evaluación interna y externa (en diferentes niveles), el planteamiento y selección de las estrategias.

2.5.3. Planteamiento de la metodología

De lo evaluado de las distintas propuestas de planeación estratégica planteadas por los diferentes autores, se define trabajar una metodología con base en el modelo de Glueck, debido a la forma en la que se estructuran las fases, que la hace adoptable por la cooperativa ADISA o cooperativas similares del sector; cabe señalar que se hacen modificaciones al modelo de Glueck basado en los conceptos y herramientas impartidas en el presente programa de MBA, considerando aspectos importantes a evaluar en las cooperativas actuales, y así generar la posibilidad de ser asimilado por las cooperativas cafetaleras.

Considerando los diferentes factores que necesitan ser evaluados, se ha optado por una evaluación según lo detallado en la Figura 2.14.

Figura 2.14. Esquema de la planeación estratégica planteada



Fuente: Elaboración propia

Estas fases se adaptan a la organización que la presente tesis está evaluando, las cuales se desarrollan a continuación, y consecuentemente será necesario el empleo de determinadas herramientas en cada una de las etapas, las cuales serán definidas en los posteriores ítems 2.5.4, 2.5.5, y 2.5.6.

Fase I: comprende el análisis situacional del café, evaluando el macro entorno y el análisis organizacional de la cooperativa ADISA, considerando el perfil poblacional de la región San Martín, y el micro entorno de la cooperativa, para ello se utilizan herramientas como matriz EFE, matriz EFI, SEPTEG, fuerzas de Porter. Esta fase comprende además el desarrollo de la cadena productiva, y finalmente se dimensiona la situación actual de la cooperativa.

Fase II: FODA, VISION, MISION, FCE, JUICIOS DE EXPERTOS, comprende el análisis FODA, para determinar las fortalezas y debilidades que presenta la cooperativa a su vez de determinar las oportunidades y amenazas que puede presentar el sector, sobre los cuales se establecerán estrategias, las cuales serán priorizadas considerando: los resultados de la Fase I, y la matriz de priorización de estrategias apoyado en lo recopilado del juicio de expertos, a la vez que se garantizará que las estrategias estén alineadas a los objetivos organizacionales de la cooperativa, y así establecer información para la toma de decisiones,

Fase III: basados en la priorización de las estrategias identificadas, se plantearán los planes de acción que se desarrollarán, estableciendo los lineamientos para implementar cada una de ellos, los **PLANES DE ACCIÓN** podrían ser de tipo operativo, de marketing, organizacional, y/o financiero. Finalmente se hará la evaluación financiera considerando los planes de acción planteados; para el seguimiento y control se definirán los indicadores a implementar para la evaluación del correcto desempeño de cada uno de ellos mediante el Balanced Scorecard.

Por lo tanto, para las diferentes fases, estas contribuyen a la visión estructuralista mediante lo evaluado en la fase I respecto al entorno del café (con la identificación del mercado, sus preferencias, y su tendencia), y lo definido en la fase III (con la necesidad de generar una mayor oferta); asimismo favorece a la visión reconstructivista con lo evaluado en las capacidades internas de la fase I (análisis interno), y definido en la fase III (con la definición de actividades que promuevan la innovación y/o generen valor por medio del capital humano).

2.5.4. Herramientas metodológicas de carácter estratégico: Fase I

Chiavenato (2017), menciona que con la evaluación de la competitividad (identificación de habilidades, competencias, recursos), se genera la posibilidad de crear ventajas sobre los demás competidores, por lo cual es necesario emplear herramientas para evaluar los entornos: interno y externo, con esos objetivos se emplean herramientas como: la cadena de valor, el análisis de las cinco fuerzas de Porter, y el Análisis SEPTÉG.

2.5.4.1.Cadena de valor

Luna (2010: 97), define a la empresa como “conjunto de actividades cuyo objetivo es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio”, estas actividades pueden ser identificadas a través de la cadena de valor. Sin embargo, para la definición se tomarán los criterios de su fundador, es así que de acuerdo a Porter (1989), esta herramienta considera a la empresa como una entidad que agrupa funciones de producción interrelacionadas, prioriza las actividades de la organización para diagnosticarla e identificar sus ventajas competitivas; la separación de las actividades permite identificar aquellas que son centrales para la ventaja competitiva. Incluso la manera de desarrollar sus actividades y la cadena valor se puede percibir la historia y la estrategia de la organización.

La cadena de valor muestra el resultado de la relación de las actividades de valor con el margen, es decir cómo están configuradas y combinadas, el margen es definido como “la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor”. Las actividades de valor utilizan insumos, recursos humanos, y tecnología; además de crear y usar información, genera activos financieros. En las actividades se dividen en: actividades primarias, y actividades de apoyo.

a. Actividades primarias

Comprende aquellas actividades que permite la creación del bien o el producto, la venta, la transferencia, y la posterior asistencia; las actividades primarias se agrupan en:

- **Logística interna**, aquellas actividades relacionadas al almacenamiento y manejo de insumos de los productos, inventarios, programación de transportes, e interacción y devolución a proveedores.
- **Operaciones**, referidos a las actividades de generación de productos, empaque, maquinado, ensamble, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

- **Logística externa**, comprende actividades de recopilación, almacenamiento, y distribución física del producto (almacenaje de productos terminados, manejo de productos, procesamiento de pedidos, programación, etc.).
- **Mercadotecnia y ventas**, alusivo a actividades que proporcionen un canal de compra, y además promueva la compra de los productos.
- **Servicio**, actividades posteriores a la venta, que permite el realce o mantenimiento del valor del producto (capacitación, repuestos, reparación, instalación, o ajuste del producto).

b. Actividades de apoyo

Son aquellas que además de respaldar a las actividades primarias, estas se interrelacionan. Las actividades de apoyo se agrupan en:

- **Abastecimiento**, comprende la compra de insumos usados en la cadena de valor, no todos los insumos adquiridos en sí, los insumos adquiridos incluyen provisiones, materias primas, y otros artículos de consumo (maquinaria, equipos de oficinas, etc.); asimismo es necesario el uso de cierta tecnología como sistemas de información, procedimientos, calificaciones.
- **Desarrollo tecnológico**, cada actividad de valor incorpora una tecnología (conocimientos, procedimientos, tecnología dentro del equipo de proceso, etc.), no solo comprende lo relacionado al producto final, es decir abarca desde investigación básica y diseño hasta el diseño del equipo de proceso y procedimientos de servicio.
- **Administración de recursos humanos**, comprende las actividades de búsqueda, contratación, capacitación, y compensación del personal. Tiene impacto en la ventaja competitiva debido a que se encarga de establecer habilidades y motivación del personal, y los costos por la contratación y capacitación.
- **Infraestructura de la empresa**, comprende principalmente de las actividades de: administración general, planeación, finanzas, contabilidad, programas legales; a diferencia de las demás actividades de apoyo esta normalmente asiste a toda la cadena completa y no a actividades individuales. Cabe mencionar que dependiendo de la diversificación de la organización, puede ser autocontenida o estar dividida en las unidades de negocio y en la entidad matriz.

2.5.4.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Hellriegel, Jackson, Slocum (2011), indican que analizar el entorno de cualquier industria es importante para cualquier organización ya que forma parte de la economía de un país, y las decisiones que toman los competidores también se ven afectadas por el entorno macro; por lo cual las fuerzas que se analizan en el entorno son cinco: rivalidad entre las empresas que operan en la industria, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de bienes o servicios sustitutos.

a. Rivalidad entre las empresas que operan en la industria

Como lo mencionan Hellriegel, Jackson, Slocum (2011), los competidores siempre deben estar actualizándose y adaptándose, para poder competir en el mercado. Por lo que acotan, que cualquier impacto que pueda ocurrir en el entorno genera que el competidor se adapte.

Según Cruz (2010), un motivo de la rivalidad entre los competidores se muestra a través de la cantidad de competidores, ésta diferencia es significativa para una organización, es decir si el número de competidores es alto o bajo afecta de formas diferentes a las organizaciones, ya que al ser mayor cantidad de competidores las decisiones que tomen podrían ser desapercibidas, lo cual es diferente si es que son pocos los competidores, debido a que se da una mayor pugna por sobresalir en el mercado y tener una mayor participación en el mercado. También existen otros motivos por los cuales se presenta una rivalidad entre los competidores como el crecimiento de los diversos tipos de industrias, eso unido a las diferentes formas de estrategia y objetivos que puedan tener según sus capacidades. En algunos casos pudiendo utilizar economías de escala y generando el aumento de la producción, pero pudiendo llegar a una sobre oferta.

b. Amenaza de nuevos competidores

El grado de amenaza de nuevos competidores se evalúa según ciertos factores clave para poder realizar un adecuado diagnóstico en una organización como lo explica Hellriegel, Jackson, Slocum (2011). Estos factores a los cuales se hace referencia son: economía de escalas, diferenciación de productos, requerimientos de capital, y regulación gubernamental.

Sin embargo, según Cruz (2010) existen otras tres adicionales que deben ser evaluadas: el aumento de la demanda, la accesibilidad para los canales de distribución,

y las ventajas independientemente del tamaño como la tecnología ubicación geográfica, identidad de marca, entre otros

c. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza se refiere a qué tanto puede controlar un proveedor el mercado, ofertando sus productos y la capacidad que tienen los proveedores para poder modificar los precios o la calidad de sus productos o servicios, según Hellriegel, Jackson, Slocum (2011).

Y para poder saber si es un proveedor con alto grado de amenaza, el autor Cruz (2010) hace mención a ciertas condiciones, si la industria no representa un cliente de gran envergadura, si el producto es de difícil acceso mucho mejor para el proveedor, entre las más importantes.

d. Poder de negociación de los clientes

En este caso el autor Cruz (2010) hace referencia a todo lo contrario con respecto al poder de negociación de los proveedores, es decir en este caso el poder de negociación de los clientes se presenta cuando existen pocos compradores frente a los vendedores, si el producto es un bien o servicio que se puede encontrar fácilmente, y cuando el costo de cambiar de proveedor es bajo y pueden manejarlo con rapidez ante una falta de dicho bien o servicio.

e. Amenaza de bienes o servicios sustitutos

La amenaza de los bienes o servicios sustitutos lo explica Porter claramente de la siguiente forma: “Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de la rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios de venta” (Porter, 1980:104).

Encontrar estos productos sustitutos resulta complicado ya que el beneficio funcional se debe mantener en el producto o servicio, siendo modificadas otras características, según Wheelen y Hunger (2013).

2.5.4.3. Análisis SEPTTEG

Según Chiavenato (2017), esta herramienta como parte de la evaluación del entorno organizacional comprende la evaluación de varios aspectos, debido a que se enfoca en el entorno contextual o macroentorno, entendiendo la dinámica del sector en el cual se desenvuelve la organización, se podrá identificar las oportunidades y las amenazas para establecer alternativas estratégicas que permitirá la evolución de la organización. Arbaiza (2014), comprende la evaluación de seis factores: sociocultural, económico,

político, tecnológico, ecológico, y geográfico; los factores tienen las siguientes definiciones:

- **Factor Sociocultural**, comprende el análisis de la población, tamaño, distribución y estructura de los grupos de edad, tasas de crecimiento, etnia, ingresos, desigualdades sociales, etc.
- **Factor Económico**, comprende el análisis de variables económicas debido a su impacto en la oferta y demanda, el análisis del contexto económico brinda datos como las tendencias, ingresos, tasas de inflación, mercado de capitales, nivel del Producto Bruto Interno (PBI).
- **Factor Político**, comprende el análisis del entorno político y legal, leyes, situación de las instituciones públicas y privadas, políticas, legislaciones, coyuntura actual del país además de la internacional.
- **Factor Tecnológico**, basado en el análisis de los avances y tendencias de procesos tecnológicos o equipos, que influyen en el uso de los insumos o materias primas, es decir la posibilidad que ofrece la transferencia tecnológica, el desarrollo basado en la situación actual, actualizaciones, marcas, patentes, etc.
- **Factor Ecológico o de recursos naturales**, comprende la evaluación de la materia prima, costo de la energía, contaminación, sostenibilidad, etc.
- **Factor Geográfico**, comprende la ubicación estratégica, lo cual implica la el espacio, la topografía, clima, que influirán sobre el acceso, transporte, y demás actividades de la empresa.

2.5.5. Herramientas metodológicas de carácter estratégico: Fase II

2.5.5.1. Matriz FODA

Según Rodríguez (2006), la matriz FODA se utiliza para evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una organización, y también sus oportunidades y amenazas externas, nos menciona también que es una herramienta que nos permite tener una visión general de la situación estratégica de la empresa. Según Fred (2017) la construcción de la matriz FODA consta de ocho pasos:

- Listar las oportunidades externas.
- Listar las amenazas externas.
- Listar las fortalezas internas.
- Listar las debilidades internas.

- Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias resultantes (FO).
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes (DO).
- Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias resultantes (FA).
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias resultantes (DA).

Finalmente, Fred (2017) también hace mención a las limitaciones que puede presentar la matriz FODA como son: Las estrategias pueden servir como punto de partida, mas no como una ventaja competitiva; es una medida estática, que se debe ir actualizando con cierta regularidad; el análisis puede hacer que la empresas sobrevalore la importancia de algún factor interno o externo, sin que realmente lo sea.

2.5.5.2. Matriz EFE

Según Rodríguez (2006), la matriz de Evaluación de Factores Externos (matriz EFE) permite resumir y evaluar la información del factor externo, es decir como son las oportunidades y amenazas que presenta el sector, además nos menciona que los pasos a seguir para hacer la evaluación de la matriz EFE son:

- **Paso 1:** Listar las amenazas y oportunidades para la organización.
- **Paso 2:** Ponderar entre 0 (poco importante) a 1 (Muy importante) cada uno de los factores listados, considerando que la sumatoria de todos los factores debe ser igual a 1.
- **Paso 3:** Clasificar cada uno de los factores de acuerdo a la siguiente numeración: 1= amenaza importante; 2= amenaza menor; 3= oportunidad menor; 4= oportunidad importante.
- **Paso 4:** Multiplicar los valores ponderados en el paso 2 con los valores clasificados en el paso 3, obteniéndose un valor para cada variable.
- **Paso 5:** Finalmente se debe de sumar el total de los puntajes obtenidos para todas las variables.

El fin de evaluación el resultado que se obtiene oscilará entre 1 y 4, mientras más se acerque a 1, representará que la empresa no aprovecha de manera correcta las oportunidades y las amenazas de la industria, y mientras más se acerque a 4,

representará que la empresa está haciendo frente en forma adecuada a las oportunidades y amenazas que se le presenta en la industria.

2.5.5.3. Matriz EFI

Según Rodríguez (2006), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) permite resumir y evaluar la información de los factores internos, es decir como son las fortalezas y debilidades de la empresa, además nos menciona que los pasos a seguir para hacer la evaluación de la matriz EFI son:

- **Paso 1:** Listar las fortalezas y debilidades de la organización.
- **Paso 2:** Ponderar entre 0 (poco importante) a 1 (Muy importante) cada uno de los factores listados, considerando que la sumatoria de todos los factores debe ser igual a 1.
- **Paso 3:** Clasificar cada uno de los factores de acuerdo a la siguiente numeración: 1= debilidad importante; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza importante.
- **Paso 4:** Multiplicar los valores ponderados en el paso 2 con los valores clasificados en el paso 3, obteniéndose un valor para cada variable.
- **Paso 5:** Finalmente se debe de sumar el total de los puntajes obtenidos para todas las variables.

El fin de evaluación el resultado que se obtiene oscilará entre 1 y 4, mientras más se acerque a 1, representará que la empresa no posee una buena posición interna, y mientras más se acerque a 4, representará que la empresa si posee una excelente posición interna.

2.5.6. Herramientas metodológicas de carácter estratégico: Fase III

2.5.6.1. Plan de acción

Según el libro “Desarrollar un plan estratégico, una estructura organizativa y sistema de capacitación” de la Universidad de Kansas, un Plan de Acción es el diseño del modelo que permitirá asegurar que la visión de la organización se concrete. En él se detallan las formas en que se utilizarán las estrategias definidas para el alcance de los objetivos. Se trata del listado y detalle de información sobre qué acciones se realizarán, quién las llevará acabo, cuándo y durante qué tiempo, con qué recursos se llevarán a cabo, cómo serán comunicados, entre otros.

El plan de acción incluye a todos los agentes involucrados y con influencia sobre la organización, ofrece un lenguaje claro que pueda ser comprendido e interiorizado

adecuadamente por todo lo lo ejecuten y debe incorporar algunas nuevas oportunidades y barreras que puedan surgir.

La elaboración de los planes de acción que requiere una empresa son de suma importancia, pues le ofrecen fundamento a la organización, muestra a sus integrantes que está bien estructurada, que se incluyen los detalles necesarios para su aplicación exitosa, delimitan el ámbito de acción sobre lo que se puede hacer, permite ahorrar energía, tiempo y recursos, entre otros.

Idealmente, un plan de acción debe desarrollarse entre los primeros seis meses del inicio de la organización, luego de haber definido la visión, misión, objetivos y estrategias. Sin embargo, es preciso indicar que el plan de acción es un trabajo en continuo seguimiento y mejora; por lo que deberá permanecer visible y ser revisado periódicamente.

2.5.6.2. *Flujo de caja: VAN y TIR*

a. *Flujo de Caja*

Según Luz Hirache (2013), es una herramienta financiera que posee el objetivo de cuantificar la disponibilidad o deficiencia de efectivo de la persona natural o jurídica. Para su elaboración, en el caso de empresas, se realizarán pronósticos que se esperan alcanzar en base a un plan de negocios. El Flujo de Caja presenta el saldo de ingresos menos egresos de efectivo, generados por la inversión y operación de una actividad o proyecto en un periodo determinado. Se trata de una herramienta de gran importancia pues, a partir de los valores obtenidos, la empresa puede identificar los requerimientos mínimos de efectivo para operar y que políticas de financiamiento fijar para asegurar la continuidad del negocio.

Existen dos clases de Flujo de Caja: (i) Económico: Que incluye los ingresos y egresos propios de la actividad económica, los de tipo operativo y de inversión. Bajo este criterio, se mide la solvencia económica de los recursos propios de la empresa. (ii) Financiero: Al Flujo de Caja Económico se le adiciona los ingresos de capital y el financiamiento requerido por la empresa, cuantificando su efecto sobre la liquidez de la empresa.

b. *Valor Actual Neto (VAN)*

Es la suma de los valores que se proyecta que generará una empresa o proyectos a diferentes cortes de tiempo, traídos cada uno de ellos, a su valor actual. Este valor equivale al descuento del flujo futuro a una tasa de rentabilidad exigida por el proveedor

de los fondos. La tasa de rentabilidad incorpora el valor del dinero en el tiempo, así como el riesgo de que la inversión no genere retornos positivos. Por ejemplo, si se desea evaluar el VAN de un proyecto a 10 años: (i) se consideran los flujos de caja finales proyectados para cada uno de los 10 años de operación, sean positivos o negativos. (ii) Luego, se descontarán cada uno de estos flujos anuales a la tasa de rentabilidad exigida por el proveedor de fondos (si se utilizan tasas anuales, el factor de descuento deberá ser elevado al cuadrado para el año dos, al cubo para el 3 y así sucesivamente). (iii) Finalmente, se sumarán todos los valores del flujo traídos a valor presente, obtiene el Valor Actual Neto del proyecto.

c. *Tasa Interna de Retorno (TIR)*

Indicador de la rentabilidad que se obtiene de un proyecto o empresa en evaluación. La metodología de aplicación consiste en determinar cuál es la tasa de descuento que genera un Valor Actual Neto igual a cero. Esta herramienta es utilizada con la finalidad de comparar si la tasa de rentabilidad obtenida es superior a la exigida por el proveedor de fondos; sin embargo, presenta las siguientes limitaciones en su utilización: (i) No discrimina los resultados entre proyectos para prestar con los que prestarse fondos. (ii) Múltiples tasas para proyectos con flujos que cambian de signo (superávit, pérdida) en más de una vez. (iii) Resultados engañosos para proyectos mutuamente excluyentes pues se puede caer en la equivocación de querer mayor rentabilidad cuando el objetivo de la inversión es otorgar el mayor absoluto dado un nivel mínimo de rentabilidad pedido. (iv) Complejidad para determinar la TIR cuando existan tasas de rentabilidad exigida diferente para cada periodo. (Brealey, Myers & Allen, 2015).

2.5.6.3. *Análisis de Montecarlo*

Según PALISADE⁵, el Análisis de Montecarlo es una técnica matemática que permite incluir el riesgo en análisis de tipo cuantitativo y de toma de decisiones. Se trata de una metodología desarrollada por Stanislaw Ulam y John Von Neumann en la década de 1940 para su aplicación en la investigación de la bomba atómica durante la segunda guerra mundial. El nombre Montecarlo responde a una referencia al Casino de Montecarlo en Mónaco, por ser la capital de juegos de azar y referencia de máquinas y equipos que generaban valores aleatorios. Esta técnica es utilizada por profesionales de

⁵ Empresa líder a nivel mundial en el desarrollo de aplicaciones tecnológicas de análisis de riesgo y de decisiones.

diversos campos pues su ámbito de acción es aplicable para asignaciones de finanzas, gestión de proyectos, energía, manufacturación, ingeniería, investigación y desarrollo, seguros, petróleo y gas, transporte y medio ambiente.

Esta herramienta ofrece al responsable de la toma de decisiones la evaluación de una serie de posibles resultados, así como la probabilidad de ocurrencia, según el requerimiento ingresado. Bajo el Análisis de Montecarlo, el usuario puede identificar las variables críticas de su modelo y generar las iteraciones necesarias, modificando los valores de forma aleatoria, para medir la probabilidad acumulada de obtener los resultados en un rango especificado.

Entre las principales ventajas de esta metodología se tienen a las siguientes:

- La obtención no solo muestra todos los resultados posibles de las iteraciones sino también que tan probable son individualmente o de manera acumulada.
- Los resultados son fácilmente visualizados en gráficos, lo que ofrece gran valor cuando se desea comunicarlos a otras personas.
- El análisis permite identificar cuáles son las variables más influyentes en el modelo.
- Permite simular relación de interdependencia entre distintas variables de entrada.

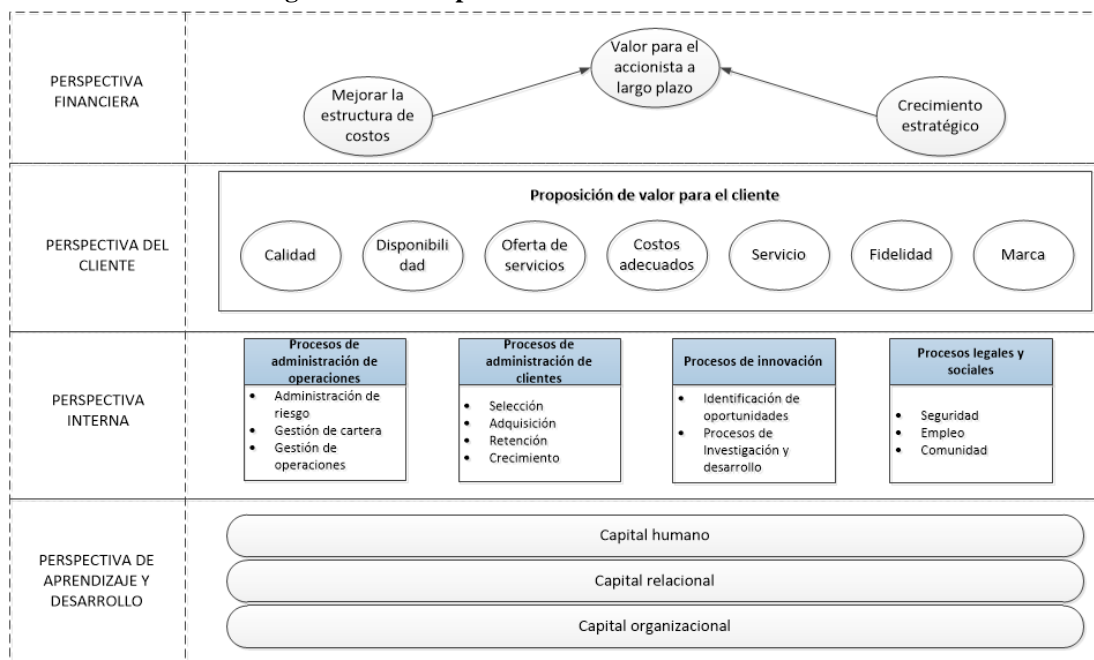
Bajo tal, se puede determinar con mayor confianza porque, ante el incremento de una variable otra se incremente o baje paralelamente.

2.5.6.4. *Modelo Balanced Scorecard*

Este modelo utiliza un cuadro de mando integral con el objetivo de vincular la estrategia de la organización con los objetivos estratégicos, según Palacios (2008). Y se realiza bajo 4 perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y desarrollo. Es así que:

“El cuadro de mando integral es un proceso que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico”, (Palacios, 2008:13). Ver Figura 2.15.

Figura 2.15. Perspectiva de un cuadro de mando



Fuente: Medición del impacto y la rentabilidad de la formación (Palacios, 2008)

Al hablar de incrementos de la productividad, estos se enfocan en mejorar los costos y aseguran un crecimiento estratégico a la organización, por lo cual se encuentran bajo la perspectiva financiera, mientras que los planes de capacitación es importante mencionar que están orientados al capital intelectual de la cooperativa, los cuales se encuentran en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo. Según Palacios (2008): “El capital intelectual es el conjunto de activos de una empresa que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o tienen la potencialidad de generarlos en el futuro”, es decir se resalta la importancia del factor humano.

2.6. Cooperativas referentes de éxito

A. Cooperativa agraria cafetalera Oro Verde

Oro Verde (2018), esta cooperativa fue fundada el 07 de diciembre de 1999 por 56 productores de café ubicada Lamas en el departamento de San Martín, a más de 1200 msnm., trabajan con certificaciones como el comercio Justo, Orgánica y COR para Canadá, Bio Suisse, Rainforest Alliance, agricultura sostenible (UTZ), y Símbolo de pequeños productores (SPP). Exportando sus productos a la Unión Europea, Estados Unidos y Canadá (Oro Verde, 2018).

Como parte vital empresarial su visión y misión, están orientados al bienestar común en sus asociados, promoviendo su desarrollo, además de una gestión técnico-productiva.

- Misión, “Brindar a los socios servicios relevantes, eficientes, sostenibles, con enfoque de género para mejorar la productividad, calidad de productos agroforestales, orientados a mercados es con su involucramiento organizado en sus bases con el apoyo de sus equipos técnicos y promotores, lideres, con metodologías apropiadas en los planes de gestión técnico – productivo”.
- Visión, “Lograr que la cooperativa y sus socios sean rentables en sus actividades productivas y comerciales para mejorar sus condiciones de vida”.

Cabe resaltar que a la fecha el equipo administrativo está conformado por profesionales de diversas ramas, lo cual constituye una fortaleza para la gestión de la cooperativa.

Produce y comercializa café y cacao, en cuanto al café produce las variedades: Catimor, Bourbon, Caturra, Typica; se rigen con los estándares de la SCAA, mantienen una política de trazabilidad de sus productos, asimismo maneja calidades en su café, grado 1 y grado 2 (tanto para el grano convencional, como el café oro). Como parte de su diversificación y sostenibilidad desde el 2010 viene implementando el proyecto socioambiental “Jubilación segura” relacionado a la huella de carbono, mediante la reforestación, agroforestación, sistemas silvopastoriles

Entre sus servicios ofrece capacitaciones y asistencia técnica a sus asociados, además promueve la formación de promotores agroecológicos, y promotores comerciales (ofrece servicio de acopio y comercialización, favoreciendo la descentralización con la implementación de acopios zonales).

Según el gerente Hildebrando Cárdenas, la cooperativa cuenta con 1546 socios a la fecha (organizados en 67 comités, y ubicados en 4 distritos de San Martín), y han desarrollado en el transcurso del tiempo un sistema desarrollado de gestión, contando con un área de capacitación a la parte administrativa y a los socios de la Asamblea General, esto incluye cursos de liderazgo, ofimática, redacción de documentos, negociación, ya que según su experiencia el personal muchas veces no tiene éstas habilidades y son necesarias para el desarrollo de la cooperativa. Y no sólo tienen programas internos de capacitación, también cuentan con personal que ha sido certificado en Q-grader para la catación de cafés y cacaos.

Además, en cuanto al café están orientados a la diversificación de productos, es decir no sólo se vende café verde, sino también café tostado, café molido, y actualmente

están buscando nuevas propuestas como el café frío como alternativa de bebida frío, para no tener una dependencia exclusiva de un solo producto.

En cuanto a la promoción de su marca, Oro Verde cuenta con su plataforma para contactos y con datos referentes a la Cooperativa, asimismo participa de ferias nacionales e internacionales referidos al café y cacao, reduciendo así desventajas frente a organizaciones de mayor capacidad comercial.

La Cooperativa tiene el modelo de gestión de las cooperativas basadas en principios organizativos y cooperativos.

De acuerdo a lo identificado en la entrevista al Gerente General de la Cooperativa Oro Verde (Cárdenas, 2018), este considera que los factores críticos de éxito son los siguientes:

- Capacidades específicas de la gestión
 - o Personal administrativo capacitado (tienen estudios superiores).
 - o Manejo de información productiva del café (prácticas, y tecnología)
 - o Entrenamiento en poder de negociación a los gerentes.
- Activos intangibles:
 - o Liderazgo de los dirigentes en gestión de cooperativas.
 - o Capacitaciones al personal administrativo y a los socios.
 - o El promover la formación de promotores comerciales y agroecológicos
- Sector de actividad
 - o Alianzas comerciales a largo plazo con tostadores.
 - o Diversificación de sus productos, y zonas de potencial producción.
 - o Segmentación del mercado.
 - o Mantener las certificaciones en sus productos.
 - o Certificación de sus catadores.
 - o Existencia de financieras de carácter solidario.
 - o Posicionamiento de Mercado.
- Variables estructurales
 - o Constituida por 1,546 socios.
 - o Emprendimientos en sostenibilidad apoyados con los beneficios económicos para los socios.
- Apoyo de la administración pública

- Manejo adecuado de programas estatales, como los fomentados por el PNIA, etc.

B. Central Fronteriza de Cafetaleros CENFROCAFÉ

CENFROCAFÉ (2018), es una central de cooperativas de servicios múltiples, fundada en octubre de 1999, se inició como una central de asociaciones, está ubicada en Jaen - Departamento de Cajamarca, es una central de 84 asociaciones y está conformado por 2750 socios ubicados en Jaén, San Ignacio y Bagua. Su producción tiene un rendimiento promedio de 26 qq/ha, cuenta con las certificaciones Orgánica y FLO. Los cafés especiales los produce desde los 1200 msnm hasta los 2000 msnm. según Veritrade (2018), sus exportaciones en el 2017 fueron valorizadas en US\$ 29'082,981, a diferentes países como Estados Unidos, Suecia, Reino Unido, Bélgica, Alemania, Canadá, Italia,, España, Grecia, y Francia. Produce sobre los 1400 msnm las variedades Typica y Bourbon, entre los 1400 y 1600 msnm el Pache y Caturra, y sobre los 1400 msnm el Catimor. El producto que vende CENFROCAFÉ, no se limita sólo a café verde, produce además sus propias marcas de café: APU y Chasqui, produce Microlotes (cafés para mercados especiales), además cuenta con la iniciativa “cafetería CENFROCAFE”, cafeterías en Jaén y Lima, buscando así diversificar sus productos. En cuanto servicios, ofrece el tostado y molido.

Como parte vital empresarial su visión y misión, están orientados al bienestar común en sus asociados, promoviendo su desarrollo económico y con sostenibilidad medio ambiental.

- Misión: “Brindar soluciones a través de servicios de calidad para apoyar la capacidad emprendedora de nuestros socios, y la comercialización de productos con altos estándares de calidad en armonía con el medio ambiente”.
- Visión: “Ser la cooperativa líder en el Perú para lograr el bienestar de nuestros socios y por ofertar productos de alta calidad; aplicando los principios y valores de nuestro modelo cooperativo”.

Brinda servicios de soporte a sus socios como por ejemplo:

- Fondo social de educación
- Fondo social de salud, y sepelio.
- Fondo credivienda.
- Capacitación al equipo técnico mediante intercambios nacionales e internacionales.

- Capacitación a los dirigentes y socios en principios y valores cooperativos directivos de las asociaciones.
- Capacitación y asistencia técnica para la producción, gestión y comercialización para los socios (trazabilidad, producción, comercialización).
- Servicios financieros a los productores.
- Acopio de café (6 almacenes).

En cuanto a la promoción de su marca, CENFROCAFE cuenta con su plataforma digital para contactos y con datos referentes a la Cooperativa, lo cual reduce la desventaja frente a organizaciones de mayor capacidad comercial.

CENFROCAFE aun con el cambio de su razón social por el de “Cooperativa de Servicios Múltiples CENFROCAFE”, resaltó la importancia de ser una cooperativa (representando el equilibrio que busca el desarrollo social, ambiental, político y económico de sus asociados y de la comunidad), además generó mayor identificación de los socios con la cooperativa (Herrera, 2011).

De la clasificación de modelos cooperativos, se puede afirmar que corresponde al modelo de asociatividad entre las asociaciones, quienes trabajan en forma conjunta y han llegado a desarrollar un sistema efectivo para la Central, siendo un modelo de gestión aplicable de forma eficiente y con visión del gerente para poder incrementar su producción.

De la evaluación de la cooperativa se logra identificar los siguientes factores de éxito:

- Capacidades específicas de la gestión
 - Personal administrativo capacitado
 - Manejo de información productiva del café (prácticas, y tecnología)
- Activos intangibles:
 - Liderazgo de los dirigentes en gestión de cooperativas.
 - Capacitaciones al personal administrativo y a los socios
 - Capacitaciones al personal técnico mediante intercambios nacionales e internacionales.
- Sector de actividad
 - Diversificación de sus productos, y zonas de potencial producción.
 - Disponibilidad de los canales de acopio y distribución
 - Herramientas de Marketing del Producto

- Mantener las certificaciones en sus productos.
- Certificación de sus catadores.
- Existencia de financieras de carácter solidario
- Diversificación de servicios adicionales al comercio de café (tostado y molido).
- Capacidad Económica de la Empresa
- Posicionamiento de Mercado
- Diversos clientes a nivel global
- Variables estructurales
 - Constituida por 2,750 socios.
 - Emprendimientos en sostenibilidad apoyados con los beneficios económicos para los socios.
 - Brinda servicios sociales y financieros a sus socios

CAPITULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El objetivo de este capítulo es definir y valorar el mercado de destino idóneo para la cooperativa, además de evaluar el entorno del comercio del café, para establecer su estado actual, y finalizar la evaluación del entorno con la matriz EFE.

3.1. Mercado internacional del café

Se observa de la Tabla 3 los principales organizaciones exportadoras de café, quienes compiten con ADISA para la exportación al mercado americano y se observa que el referente más cercano es CENFROCAFE.

Tabla 3. 10 principales exportadores

EMPRESA EXPORTADORA	Total US\$ FOB	Total KG	US\$ / KG
PERALES HUANCARUNA S.A.C.	23,235,561.00	8,569,465.00	2.71
PROCESADORA DEL SUR S.A.	20,543,750.00	6,039,132.58	3.40
H.V.C.EXPORTACIONES SAC	15,983,133.82	5,451,540.00	2.93
OUTSPAN PERU S.A.C.	15,973,293.00	5,425,375.00	2.94
CIA.INTERNACIONAL DEL CAFE S.A.C.	11,482,378.00	4,218,019.00	2.72
COOPERATIVA DE SERVICIOS MULTIPLES CENFROCAFE PERU	9,137,006.00	2,960,790.00	3.09
COMERCIO & CIA S.A	8,161,159.00	3,173,310.00	2.57
EXPORTADORA ROMEX S.A.	6,340,193.50	2,144,173.22	2.96
CAFETALERA AMAZONICA S.A.C.	5,163,083.30	1,550,264.00	3.33
LOUIS DREYFUS PERU S.A.	5,047,348.00	1,927,170.00	2.62

Fuente: Veritrade 2018

Según Veritrade 2018, las exportaciones realizadas en el 2017 representaron el 0.2% del total exportado a dicho mercado, lo cual indica que el volumen no es significativo.

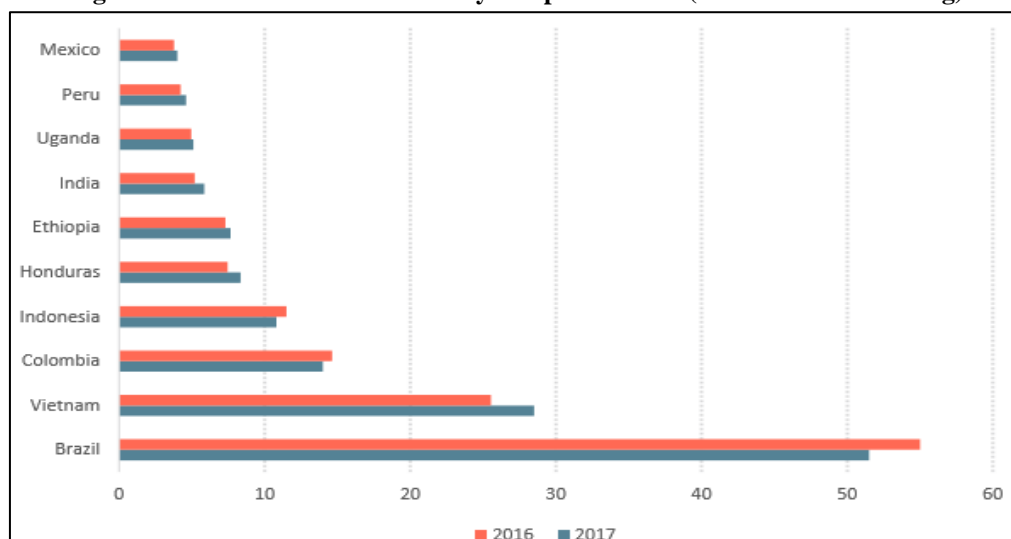
3.1.1. Situación de producción, productividad, exportaciones e importaciones

A. Producción

Aunque el café es originario de África, y específicamente el tipo de café Arábica es originario de Etiopía, la tabla de producción de café a nivel mundial es liderada actualmente por Brasil, asimismo es el mayor vendedor de café en el mundo (ITC, 2018).

El Perú ocupa el 9no lugar de producción de café en el mundo, precedido por países como Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia, Honduras, tal como se muestra en la Figura 3.1.

Figura 3.1. Producción de los 10 mayores productores (Millones de sacos 60kg)



Fuente: International Coffee Organization

Con respecto al consumo de café, éste ha venido aumentando, como se menciona en Línea Base del sector Café en el Perú (Díaz y Carmen, 2017):

“...Según la International Coffee Organization (OIC, por sus siglas en español), en 2015 la demanda mundial de café 2015 mantuvo un crecimiento positivo que le permitió alcanzar los 149,8 millones de sacos, con lo que consolidó un crecimiento anual de 2% durante los últimos cuatro años.” (Díaz y Carmen, 2017:45)

Según cálculos aproximados de la OIC (Dic 2017): “...la producción mundial de café en 2017/18 será de alrededor de 158,78 millones de sacos, lo que representa un aumento del 0,7% frente a la de 2016/17”. (OIC, Dic 2017:3).

Los países de mayor producción no necesariamente son los más consumidores, el país que lidera el consumo per cápita de café es Suiza, seguido por Finlandia y Austria. (Ver Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Principales consumidores de café a nivel mundial

Market Sizes Historical										
Geography	Category	Unit	Per Capita/Household	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
1 Switzerland	Coffee	USD	Per Capita	91.60	95.00	97.90	101.80	105.50	108.80	
2 Finland	Coffee	USD	Per Capita	79.00	82.00	83.80	87.50	86.00	85.60	
3 Austria	Coffee	USD	Per Capita	84.00	83.80	83.90	84.60	83.20	81.50	
4 United Arab Emirates	Coffee	USD	Per Capita	59.20	63.10	65.40	67.40	70.40	72.60	
5 Slovenia	Coffee	USD	Per Capita	60.80	60.80	61.50	62.50	66.30	71.60	
6 Norway	Coffee	USD	Per Capita	79.60	73.30	71.60	72.30	69.80	69.40	
7 Denmark	Coffee	USD	Per Capita	69.60	66.90	64.60	75.40	71.50	69.10	
8 Germany	Coffee	USD	Per Capita	65.60	63.60	64.90	64.00	63.60	63.20	
9 Belgium	Coffee	USD	Per Capita	58.30	58.90	60.30	61.60	62.20	62.90	
10 Netherlands	Coffee	USD	Per Capita	69.90	66.40	64.70	64.30	63.90	61.60	

Fuente: Passport (2017)

Mientras que los países de mayor producción como Brasil, Colombia, México, Perú y Vietnam, se sitúan en los puestos 36, 57, 61, 64, 69 respectivamente, como figura en la Tabla 3.2 obtenida de Passport (2017).

Tabla 3.2. Consumo de los principales productores a nivel mundial

Market Sizes Historical										
Geography	Category	Unit	Per Capita/Household	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
36 Brazil	Coffee	USD	Per Capita	24.00	24.90	25.90	26.60	27.50	29.70	
57 Colombia	Coffee	USD	Per Capita	12.50	12.40	12.50	12.40	12.10	12.20	
61 Mexico	Coffee	USD	Per Capita	10.70	10.60	10.90	11.00	11.20	11.30	
64 Peru	Coffee	USD	Per Capita	07.20	07.00	06.90	06.90	07.00	07.20	
69 Vietnam	Coffee	USD	Per Capita	02.50	02.70	03.00	03.40	03.70	03.80	

Fuente: Passport (2017)

B. Exportaciones

Según la OIC (Dic 2017), a nivel mundial, las exportaciones en el año 2016 tuvieron una caída de 0.26% con respecto al año 2015, mientras que para el año 2017 hubo un aumento del 1.64% (ver Tabla 3.3).

Según el Informe del mercado de café elaborado por la OIC, menciona lo siguiente: “En los dos primeros meses del año cafetero 2017/18 el total de exportaciones fue de 17,62 millones de sacos, un 11,3% más bajo que el año anterior”. (Informe de mercado de café, 2017:3)

Brasil siendo el mayor productor del mundo, ha presentado una menor cantidad de exportaciones de sacos de café el año 2017 en comparación al año 2016, ha sido un 14.7% menos, según OIC (Dic 2017), exportó 2,79 millones de sacos de café en noviembre de 2017, un 15% más bajo que el año anterior.

C. Importaciones

La tendencia es positiva para las importaciones con un crecimiento en el 2016 de 1.6%, eso refleja el valor total del consumo a nivel mundial (ver Tabla 3.3).

Tabla 3.3. Crecimiento de las importaciones (en Miles de sacos)

Crop year commencing	2014	2015	2016	2017	% change 2016-17
CONSUMPTION	151 758	155 469	155 061	157 597	1.6%
Exporting countries	47 245	48 244	48 298	49 088	1.6%
Importing countries (Coffee Years)	104 513	107 225	106 763	108 509	1.6%

Fuente: International Coffee Organization (www.ico.org)

3.1.2. Principales países exportadores

Tal como se detalla en la Tabla 3.4, al 2016, Brasil mantiene el primer lugar como exportador a nivel mundial con una participación de 29% sobre el total producido, 6% más que Vietnam (segundo país en el ranking), Colombia ocupa el tercer lugar con una participación de 11%, porcentaje significativamente mayor que el resto de países del ranking, quienes poseen una participación menor a la mitad que la de Colombia.

Tabla 3.4. Exportaciones de café por país (en Miles de sacos de 60 kg)

	Calendar years	2013	2014	2015	2016	Sep-17 a Feb-18
1	Brazil	31,662	36,429	37,018	34,267	16,301
2	Vietnam	19,718	26,097	20,655	27,568	12,657
3	Colombia	9,670	10,954	12,716	12,831	6,773
4	Indonesia	10,882	6,175	8,379	6,545	5,408
5	India	5,033	5,131	5,262	6,086	3,030
6	Honduras	4,185	4,252	5,030	5,306	2,722
7	Peru	3,971	2,720	2,790	3,960	2,637
8	Uganda	3,672	3,442	3,596	3,543	2,346
9	Ethiopia	2,870	3,117	2,985	3,001	1,562
10	Guatemala	3,575	3,043	2,961	2,991	1,023

Fuente: International Coffee Organization (www.ico.org) - Elaboración propia

A nivel de zonas geográficas, América continúa sólida como el principal exportador de café a nivel mundial pues cuenta con Brasil (principal país exportador), Colombia (tercero en el ranking) y con 3 tres países más dentro de los top10 (Honduras, Perú y Guatemala). Sin embargo, es preciso destacar el crecimiento de la región asiática, quién desplazó del segundo lugar a África desde finales de los noventa, debido al vertiginoso crecimiento que registró Vietnam en los últimos 25 años, quién ascendió 14 ubicaciones, del puesto 16 al puesto 2.

Además está la evolución de Perú y Honduras, quienes en el mismo lapso de tiempo han podido ascender 10 y 9 posiciones respectivamente (Lazcano, 2018).

3.1.3. Precio del mercado internacional

3.1.3.1. Determinantes del precio

Según The Coffee exporter's guide (2011), no existe un precio único del café, pues se trata de un producto que no es homogéneo; sin embargo, en términos generales, el panorama del precio del café puede ser abordado bajo los siguientes conceptos:

A. Precio físico

Determinado día a día en cada negociación, por la relación de oferta y demanda. El criterio principal es la calidad del café, y la cantidad ofrecida de cada calidad. En esta división se comprueba la diversidad que ofrece el café (cada parcela puede ofrecer únicas características). También intervienen otros factores como: expectativas de mercado, acciones especulativas, volatilidad sobre el tipo de cambio, entre otros. No obstante, agrupando algunas variedades ciertamente comparables se logra obtener precios promedios.

B. Precios de la Organización Internacional de Café

En esta categoría se incluyen los precios reportados diariamente por la Organización Internacional de Café (OIC), quién ofrece en cada periodo el precio para una de las cuatro categorías de su clasificación (ver Tabla 2.1): Arábicas Suaves Colombianas, Otros Arábicas Suaves (en esta categoría se incluye el café de Perú), Brasileñas y Otras Arábicas Naturales, y Robustas.

Los precios diarios de cada una de estas categorías le permiten a la OIC hacerle seguimiento a cada uno, y consolidar por medio de una fórmula establecida el precio compuesto, que sirve de referencia para todo tipo de café, este precio es probablemente el mejor indicador del precio internacional del café.

C. Precios de Futuros

Valor determinado a partir de la proyección de la disponibilidad y demanda futura para el café en general. Se presentan valores para un café Arábica (en la Bolsa de New York) y Robusta (en la Bolsa de Londres) de calidades estándar.

D. Fijación de Diferenciales

A partir de los precios individuales registrados y los precios futuros, se establece un diferencial de precio que toma en consideración: (i) diferencias entre la calidad del café estándar y el individual, (ii) la disponibilidad de ese café, y (iii) los términos y condiciones en las que se ofrece para la venta. A partir de este ejercicio, se fija un diferencial que se añade al precio del café estándar en el momento de cierre de la transacción.

Por otro lado, como se detalló en el capítulo anterior, las certificaciones internacionales también ofrecen una prima sobre el precio estándar, pudiendo de esta manera incrementar el diferencial con respecto al precio estándar; en la Tabla 3.5 se detallan las primas de las principales certificaciones.

Tabla 3.5. Matriz de comparación de certificaciones para café sustentable

Sustainable Coffee Certifications
A Comparison Matrix
Created by the SCAA Sustainability Committee (2009)

Certification / Verification	Organic	Fair Trade Certified	Rainforest Alliance	Smithsonian Bird Friendly®	Utz Certified	4 C Common Code
Price Premium Associated with Code	Average price differentials of USD \$0.255¢ (+/-) per pound are paid to producers.	Minimum price of USD \$1.25* per pound plus a \$0.10¢ per pound social premium. An extra USD\$0.20¢ premium if	The Rainforest Alliance Certified™ program does not set prices, but honors the farmers' right to manage their own	USD \$0.05-0.10¢ per pound	2008: USD\$0.07¢ per pound average for Arabica: \$56 per metric ton for Robusta, based on	No; individual negotiation possible between 4C members
		the coffee is also certified organic. *Fair Trade Minimum for washed Arabica. Prices vary by coffee type.	business affairs and gives them the tools required to succeed in the global marketplace. Farmers earn more through gains in efficiency, improved quality and controlling farm costs.		quality and market drivers	

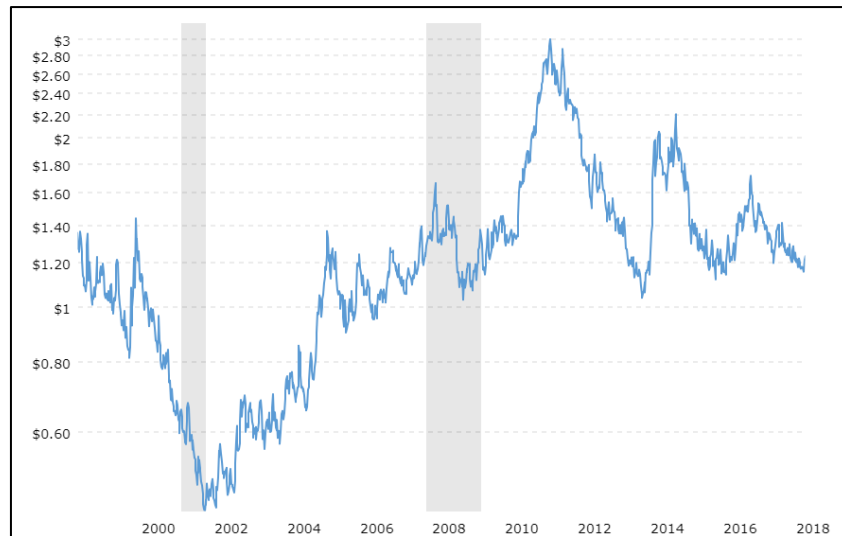
Fuente: Sustainable Coffee Certifications A Comparison Matrix (Kline, 2009)

3.1.3.2. Evolución del precio internacional

Según la Organización Internacional de Café (2018), el descenso consecutivo sobre el precio del café responde principalmente al incremento significativo de la producción, situación que ha generado una sobreoferta de dicho producto. Se indica que se está produciendo a tasas mayores al crecimiento del consumo; como principales causas se indican (i) el aumento de la productividad en Vietnam (segundo productor a nivel mundial), (ii) mayor producción en Indonesia e India y (iii) el traslado de cafetales de Brasil a zonas menos vulnerables al clima.

En la Figura 3.2 se muestra la evolución del precio en las últimas décadas, que en los últimos dos años tuvo la tendencia a la baja, sin embargo, para el 2018 presenta una tendencia a aumentar su valor.

Figura 3.2. Registro histórico del precio del café de los últimos 18 años (US\$/lb)



Fuente: Coffee Prices – 45 year historical chart (Macrotrends, 2018).

3.2. Evaluación del mercado objetivo

Con la finalidad de identificar la mejor opción de destino para la cooperativa ADISA, se elaboró una metodología de selección basado en las opiniones de expertos y el análisis de autores de la presente tesis.

3.2.1. Metodología

Como parte de la entrevista realizada a los expertos, se les solicitó que listen y prioricen las principales variables que debe considerar una cooperativa en el momento que elija su mercado de destino. Con base en esa información y buscando el mejor consenso posible, se obtuvieron tres variables sobre las que se obtuvo un grupo de países recomendables con los que se podría trabajar (las entrevistas se detallan en el Anexo I).

Posteriormente, con el grupo de países delimitado por los criterios de expertos, se realizó un análisis integral con la finalidad de encontrar factores macro que jerarquicen las opciones, dando con la selección final del país de destino.

3.2.2. Criterios de Selección Inicial

Según lo sustentado por los expertos, las tres variables iniciales para determinar el grupo de países candidatos son:

A. Países que trabajen con certificaciones

Se indicó que una cooperativa debe apuntar a trabajar con países que premien la obtención de certificaciones pues esta situación sería un indicio de que el país demanda café de altos estándares de calidad, y ofrece un pago adicional del precio

en bolsa, escenario recomendable para nuestras cooperativas. Para poder identificar cuáles son los países con mayor consumo de las certificaciones se tomó como referencia la comparación efectuada por la Specialty Coffee Association of America (SCAA), tal como se muestra en la Tabla 3.6.

Tabla 3.6. Comparación de países según las principales certificaciones para café

	ORGÁNICO	COMERCIO JUSTO	RAINFOREST ALLIANCE - UTZ	SMITHSONIAN BIRD FRIENDLY
PAÍSES CONSUMIDORES DE LAS CERTIFICACIONES	Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Rusia, Japón	Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Japón, Australia, Nueva Zelanda	Estados Unidos, Japón, Holanda, Reino Unido, Noruega, Suecia, Bélgica, España, Francia	Estados Unidos, Canadá, Japón, Holanda

Fuente: Specialty Coffee Association of America (SCAA, 2016) - Elaboración propia

B. Rango de precios a los que aspira la cooperativa

Es importante que la cooperativa identifique cual es el precio al que podría acceder en la actualidad y al que aspira llegar en un mediano plazo. A partir de este rango, los expertos recomiendan que se identifique, del total de exportaciones peruanas, los países que registran transacciones con precios en el rango seleccionado, y jerarquizarlos con base en el promedio total por país. Para el caso de ADISA, el gerente general indicó que el promedio actual supera los US\$ 4 por libra, y que aspiran alcanzar en un mediano plazo un precio cercano a los US\$ 7 por libra. Por tanto, se utilizó la información reportada por Veritrade (2018) para listar los países que durante los 3 últimos años, han importado café peruano por precios entre 4 y 7 US\$ por libra (la lista completa se encuentra ingresada en el Anexo II, Tabla AII.1).

C. Participación relevante del país sobre las exportaciones peruanas

Finalmente, se indicó que para el inicio de exportaciones de una cooperativa hacia un país específico es recomendable considerar que dicho país ya presente una participación relevante sobre las exportaciones puesto que, en caso contrario, el ingreso hacia un mercado poco explorado y conocido para nuestro país podría generar sobrecostos y/o demoras a la cooperativa reduciendo significativamente la rentabilidad final.

Para el caso específico de ADISA, se tomó la data ya procesada en el punto anterior y se excluyó de la lista a todos aquellos países que participaron con menos del 5% sobre el total de nuestras exportaciones, resultando en lo detallado en la Tabla 3.7.

Tabla 3.7. Países con participación >5% sobre las exportaciones peruanas

PAÍS	USD/LIBRA PROMEDIO	TOTAL EXPORT. (KG)	PART. SOBRE EXPORT.
Estado Unidos	4.49	28,637,968	30%
Alemania	4.30	22,440,880	24%
Bélgica	4.25	12,418,451	13%
Canadá	4.34	10,684,569	11%
Suecia	4.25	6,806,312	7%

Fuente: Veritrade (2018) – Elaboración propia

De la comparación con las tres variables (Tabla 3.7), para el caso de ADISA se evaluarán los siguientes países como posibles destinos de exportación: Estados Unidos, Suecia, y Bélgica.

3.2.3. Factores para la selección del mercado destino

Para la selección del mercado destino se evaluarán cinco factores macro (Ver Tabla 3.8), los cuales fueron seleccionados luego de una evaluación hecha por el grupo de tesis, debido a que son las más adecuadas para evaluar un mercado potencial del café.

Tabla 3.8. Factores para la selección del mercado

FACTOR	PONDERACION
Consumo Percapita	25%
Doing Business	20%
Volumen de Importaciones de Café	25%
Tratados de libre comercio	20%
PBI Percapita	10%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia

A. Consumo Percápita

Considera la estimación de consumo promedio en dólares que gasta una persona al año en realizar compra de café, siendo los mayores consumidores a nivel mundial es mayor en Europa y Estados Unidos; en la Tabla 3.9 se detallan los valores anuales según Passport (2018).

Tabla 3.9. Países con mayor consumo per cápita de café

PAÍS	PERCAPITA CAFÉ (\$)
Estados Unidos	42.5
Suecia	53.7
Bélgica	62.9

Fuente: Passport (2018) – Elaboración propia

Basado en el orden del consumo percapita mostrado en la Tabla 3.9, se le dio puntuación a cada país, siendo: Estados Unidos puntuación 1, Suecia puntuación 2, y Bélgica puntuación 3.

B. Doing Business

Según Doing Business (Banco Mundial, 2018), el ranking que ofrecen año tras año desde 2003, en el cual se miden aspectos de la regulación de los países y su implicancia para generar negocios, aunque dicho ranking no considera todos los aspectos para generar negocios, pero si los más representativos; lo cual hace que el ranking sea referente al momento de buscar establecer relaciones comerciales. En la Tabla 3.10, se muestra el ranking del 2018 en la cual se identifican las posiciones de los países en evaluación, lo cual servirá para efectuar la ponderación respectiva.

Tabla 3.10. Países con mayor puntuación según el Doing Business

Ranking 2018	País	Puntuacion
1	Nueva Zelanda	86.55
2	Singapur	84.57
3	Dinamarca	84.06
4	Republica de Corea	83.92
5	Hong Kong	83.44
6	Estados Unidos	82.54
7	Reino Unido	82.22
8	Noruega	82.16
9	Georgia	82.04
10	Suecia	81.27
11	Macedonia	81.18
51	Croacia	71.70
52	Belgica	71.69

Fuente: Doing Business (2018), elaboración propia

De acuerdo a los valores obtenidos en el ranking Doing Business (2018), se le dio puntuación a cada país, siendo: Estados Unidos puntuación 3, Suecia puntuación 2, y Bélgica puntuación 1.

C. Volumen de Importaciones de Café

Según el Observatory of Economic Complexity (OEC, 2018), el café en el mundo representa en términos comerciales 20.7 billones de dólares, lo cual nos muestra que es un mercado altamente potencial. En la tabla 3.11, se muestra los países evaluados según su participación respecto a los volúmenes de importación.

Tabla 3.11. Participación global en el mercado del café según los volúmenes de importación

País	Volumen de Importación de café (%)
Estados Unidos	21%
Suecia	1.60%
Bélgica	6.20%

Fuente: OEC (2018) - Elaboración propia

De la tabla 3.11, Estados Unidos importa el 21% de café del mundo, lo cual lo convierte en el mayor importador de café en el mundo. Según la información que se ha obtenido podemos puntuar a los países que se están evaluando de la siguiente manera: Estados Unidos puntuación 3, Suecia puntuación 1, y Bélgica puntuación 2.

D. Tratados de Libre Comercio (TLC)

Según el Ministerio de relaciones exteriores (2018), “*los tratados de libre comercio, son acuerdos comerciales vinculantes entre dos o más países para acordar las preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios*”, ello conlleva a que sea considerado un punto importante para la elección de un mercado destino

En la Tabla 3.12, se listan los países a ser evaluados, considerando si tienen o no TLC con el Perú.

Tabla 3.12. Países con TLC con Perú

País	TLC	%Arancel (Café)
Estados Unidos	Sí	0%
Suecia	Sí	0%
Bélgica	Sí	0%

Fuente: Mincetur (2018) - Elaboración propia

Como se puede ver en la Tabla 3,12, todos los países a ser evaluados tienen un TLC con nuestro país, además en dichos acuerdos con cada uno de los países el café está libre de aranceles, por lo que se otorga un puntaje de 3 a cada uno de los países.

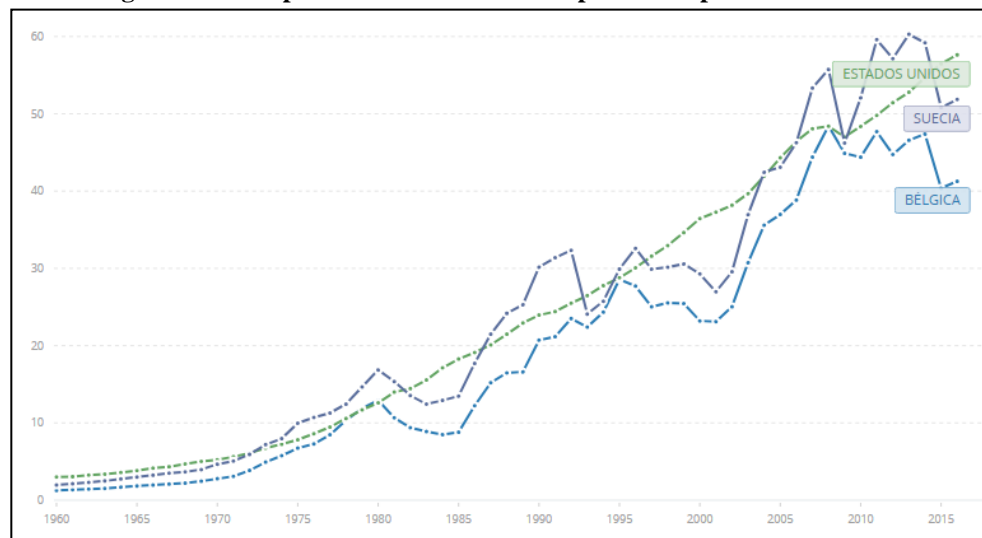
E. PBI Percápita

El producto bruto interno (PBI), según el BCRP (2011), mide el nivel de actividad económica generado por el valor de los servicios y bienes finales producidos por una economía en un año; y el PBI per cápita se calcula de la división del PBI entre

la cantidad de habitantes, que además según DATOSMACRO (2018), también es una variable importante para medir el bienestar de un país.

Se revisaron los valores en el Banco Mundial (2018), obteniendo los resultados mostrados en la Figura 3.3, teniendo los valores de: Estados Unidos US\$ 57,638.20, Suecia US\$ 51,844.80, y Bélgica US\$ 41,271.50.

Figura 3.3. Comparación de los PBI Percápita de los países evaluados.



Fuente: Banco Mundial (2018)

Por lo cual la puntuación a los países evaluados es: Estados Unidos puntuación 3, Suecia puntuación 2, y Bélgica puntuación 1.

3.2.4. Selección del mercado destino

De los resultados de la evaluación de los cinco factores en los ítems anteriores, se procede a ponderarlos y obtener la puntuación final para priorizar el mercado destino.

Tabla 3.13. Ponderación de los factores de selección del país destino

Factor	Ponderación	Estados Unidos	Suecia	Bélgica
Consumo Percápita	25%	1	2	3
Doing business	20%	3	2	1
Volumen de importaciones de café	25%	3	1	2
Tratados de libre comercio	20%	3	3	3
PBI Percápita	10%	3	2	1
Puntuación total		2.5	1.95	2.15

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 3.13, se concluye que el mercado con mejores oportunidades para el comercio de café según los factores evaluados es Estados Unidos, seguido de Bélgica y Suecia.

3.3. Mercado actual de Cooperativa ADISA: Estados Unidos

El mercado actual en el que ADISA comercializa el café en el exterior, es en el mercado estadounidense, el cual como referencia según el ITC (2011), el país americano con una población de 314.66 millones de habitantes, generó el comercio en el 2009 absorbiendo el 18.8% de las importaciones mundiales, en cuanto al café, el 2009 importó 20.9 millones de sacos, siendo su principal proveedor Brasil (26%), Colombia (16%), Perú (4%), entre otros. Actualmente según el Doing business para EE.UU. (Banco mundial, 2018), EE.UU. tiene una población de 323.13 millones de habitantes

3.3.1. Tamaño y perfil del mercado

El 2017 según las partidas arancelarias para el café no descafeinado y no tostado, se agrupa en 4 partidas arancelarias como se detalla en la Tabla 3.14.

Tabla 3.14. Partidas arancelarias de las importaciones de café no descafeinado no tostado

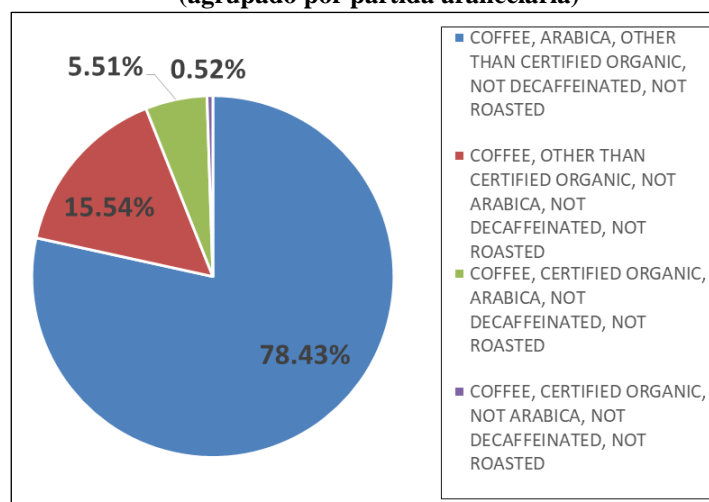
Partida	Descripción Partida Aduanera
901110025	COFFEE, ARABICA, OTHER THAN CERTIFIED ORGANIC, NOT DECAFFEINATED, NOT ROASTED
901110055	COFFEE, OTHER THAN CERTIFIED ORGANIC, NOT ARABICA, NOT DECAFFEINATED, NOT ROASTED
901110015	COFFEE, CERTIFIED ORGANIC, ARABICA, NOT DECAFFEINATED, NOT ROASTED
901110045	COFFEE, CERTIFIED ORGANIC, NOT ARABICA, NOT DECAFFEINATED, NOT ROASTED

Fuente: Veritrade (2018) - Elaboración propia.

De los cuales el más representativo es el café Arábica con certificación además de la orgánica (Figura 3.6.), que considerando el valor CIF representa el 78.43%; no obstante, el café de certificación orgánica solo representa el 5.51%, lo cual muestra la

preferencia del mercado por productos que sean algo más que orgánicos (los valores CIF y volúmenes se detallan en el Anexo II, Tabla AII.2).

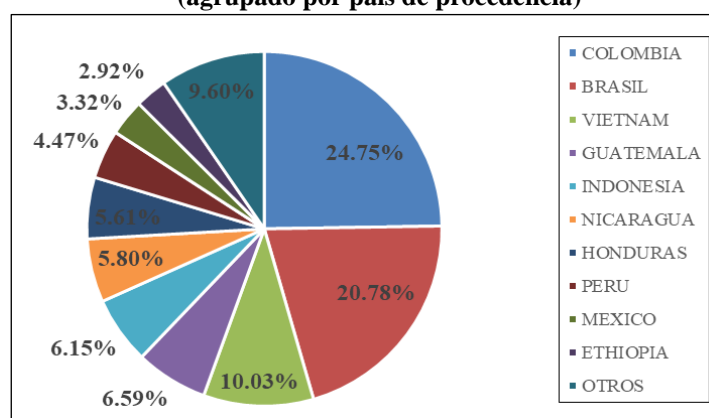
Figura 3.4. Participación por el valor CIF de Café importado por EE.UU. 2017 (agrupado por partida arancelaria)



Fuente: Veritrade (2018) – Elaboración propia

Además, de la evaluación del periodo 2017 con base en la procedencia del café no descafeinado y no tostado (arábica, no arábica, certificados varios), como se muestra en la figura 3.5, considerando el valor CIF se identificó a los primeros 5 países abastecedores: Colombia (24.75%), Brasil (20.78%), Vietnam (10.03%), Guatemala (6.59%), Indonesia (6.15%), no obstante en el octavo lugar Perú con el 4.47% (los valores CIF y volúmenes se detallan en el Anexo II, Tabla AII.3).

Figura 3.5. Participación por el valor CIF de Café importado por EE.UU. 2017 (agrupado por país de procedencia)



Fuente: Veritrade (2018) – Elaboración propia

No obstante y complementando la evaluación de los valores CIF de todo lo importado el 2017, se tiene la evaluación de los volúmenes importados, con el cual se

evidencia que el café de la partida Café Arábica no descafeinada, no tostada y con certificación además de la orgánica (partida 0901110025) representa el 74.65%, y tiene como principales abastecedores a Brasil (21.73%), Colombia (20.13%), además Perú aporta el 2.96%, y en la partida ‘café certificado orgánico, Arábica, no descafeinado, no tostado’ (partida 0901110015) el Perú encabeza la lista aportando el 0.93%. (ver el Anexo II, Tabla AII.4).

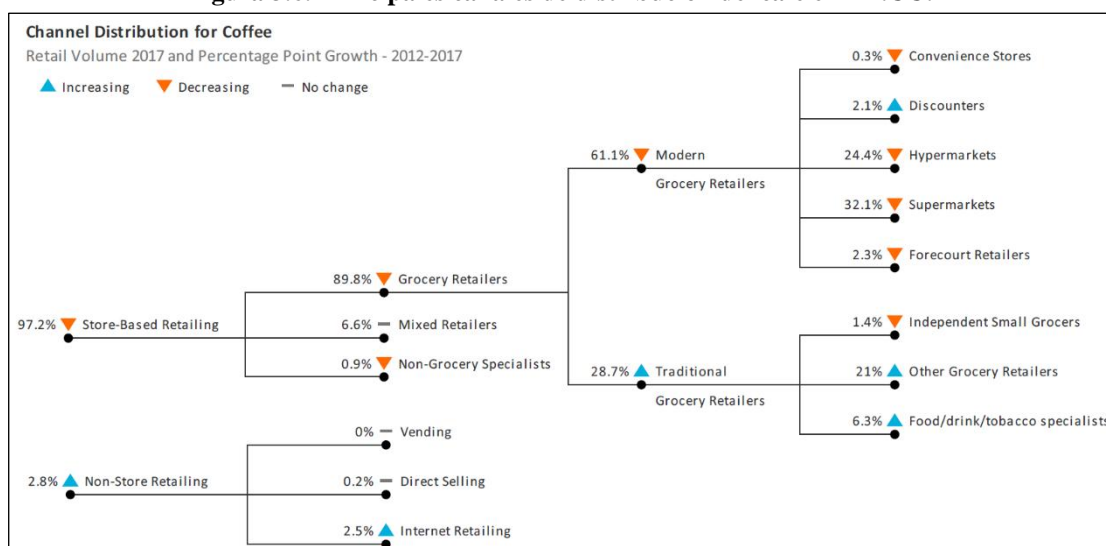
Además, según Passport (2018) el mercado estadounidense en ventas al por mayor alcanzó el 2017 un valor de 13,828 millones de dólares, con una tasa de crecimiento de 1.1%, con una proyección al 2022 de 16,536 millones de dólares creciendo a razón de 3% a 4% en los siguientes años (ver el Anexo II, Figura AII.1, y Tabla AII.5). A su vez Passport (2018) prevé que el crecimiento se verá reflejado en el precio, ya que las estimaciones de volumen al 2022 no tienen variaciones significativas respecto a las actuales (ver el Anexo II, Figura AII.2 y Tabla AII.6).

Por otro lado, de las categorías comercializadas en el mercado americano, el café fresco viene adquiriendo mayor valor, a comparación del café instantáneo, dado que a pesar de que los volúmenes de café fresco se han mantenido e incluso disminuido en cantidad, su valor ha ido en aumento, esto refleja que el consumidor americano está dispuesto a pagar más por el café fresco que por el café instantáneo (ver el Anexo II, Figuras AII.3 al AII.5, y Tablas AII.7 al AII.10).

3.3.2. Canales de distribución

De la figura 3.6, referido a los canales de distribución para el comercio por mayor.

Figura 3.6. Principales canales de distribución del café en EE.UU.



Fuente: Passport (2018)

Passport (2018) indica que las ventas del café en el mercado estadounidense se realizan principalmente en retails (97.27%), y dentro de los retails el canal moderno es más usado (61.1%) versus el canal tradicional (28.7%), siendo los supermercados (32.1%) e hipermercados (24.4%) los de mayor participación (el detalle se muestra en el Anexo II, Tabla AII.11).

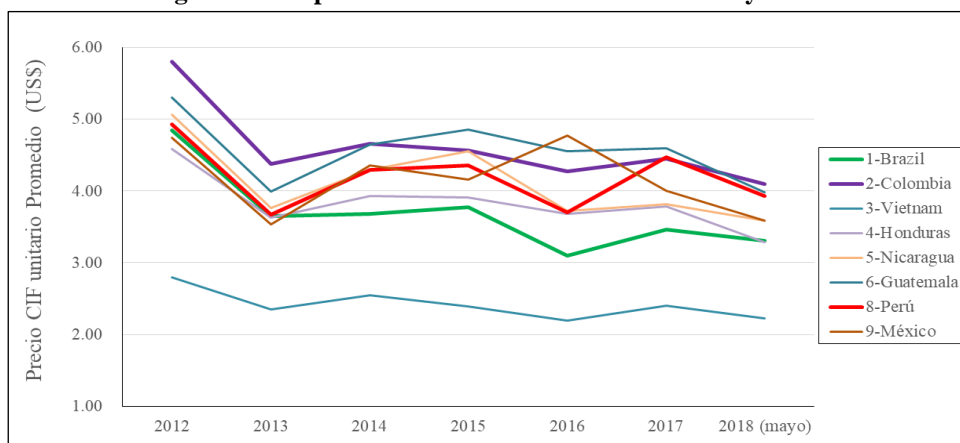
3.3.3. Comportamiento de compradores

Según Carrión, Matta, Cordova, Marin (2007) los consumidores estadounidenses tienen una fuerte tradición de consumo del café, en sus distintas mezclas y variedades, prefiriendo en su mayoría los cafés de tipo suave; el consumidor estadounidense consume en promedio 4kg anuales de café, siendo uno de los que más consume en el mundo (Finlandia ocupa el primer puesto con un consumo per capital de 11.94 kg), esto hace al café parte de una industria millonaria, que genera grandes beneficios a lo largo de la cadena, desde su importación, hasta su comercialización al usuario final, el consumo en su mayoría es “al paso”, es decir los mayores consumos del café se dan de camino al trabajo u otra actividad.

3.3.4. Análisis de precios

La evaluación del precio en el mercado estadounidense considera la agrupación de los productos de café no descafeinado y no tostado (agrupación de las 06 partidas arancelarias), es así que considerando el volumen importado el 2017, tiene como primeros 05 países de origen a: Brasil, Colombia, Vietnam, Honduras, Nicaragua, no obstante Perú ocupa el octavo lugar (en la Figura 3.7 se muestra el histórico del precio unitario CIF en US\$/kg, los valores se detallan en el Anexo II, Tabla AII.12).

Figura 3.7. Importación de café en EE.UU. 2012-Mayo 2018

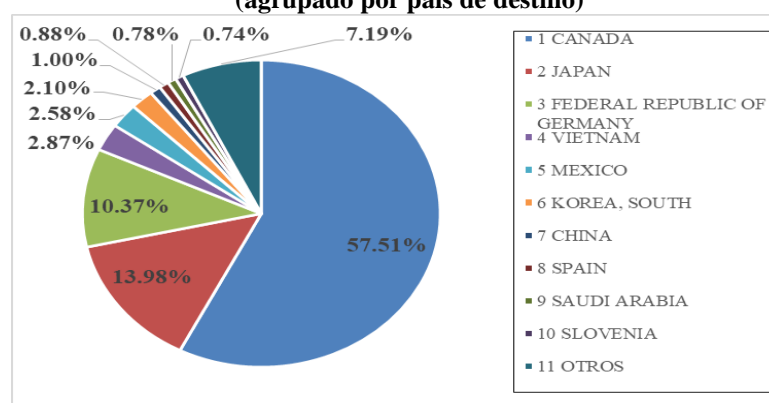


Fuente: Veritrade (2018) – Elaboración propia

Aunque la evolución del precio de Perú supera al de Brasil, tiene la tendencia de nivelarse e incluso podría superar a los precios de Colombia (en los últimos 3 años Brasil y Colombia importaron volúmenes que representan desde el 20% al 30% cada uno del volumen importado por EE.UU.).

En cuanto al volumen exportado por EE.UU. el 2017, tiene como primeros 05 países de destino a: Canadá, Japón, Alemania, Vietnam, y México, en la Figura 3.8, se muestra la participación de cada país destino por valor CIF en US\$ (los valores el detallan en el Anexo II, Tabla AII.13).

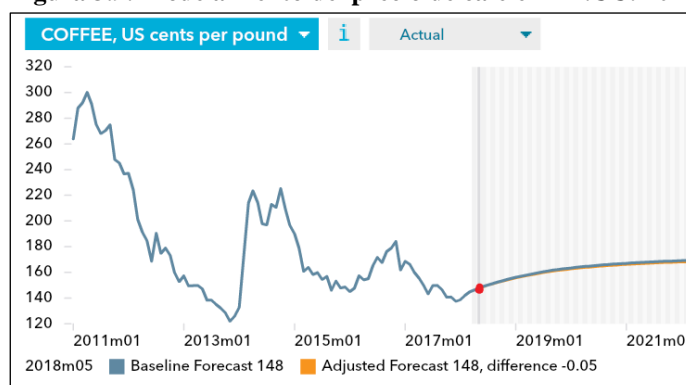
Figura 3.8. Participación por el valor CIF de Café exportado por EE.UU. 2017 (agrupado por país de destino)



Fuente: Veritrade (2018) – Elaboración propia

Por otro lado, según Passport (2018), en el cual se modela el precio del café, el precio muestra una tendencia a la baja en el periodo del 2016 al 2017, sin embargo para el periodo de 2018 (a marzo 2018), muestra una tendencia a incrementarse tal como se muestra en la Figura 3.9 (el gráfico detallado se muestra en el Anexo II, Figura AII.6 y AII.7).

Figura 3.9. Modelamiento del precio de café en EE.UU. 2017



Fuente: Passport (2018)

3.4. Mercado peruano del café

Según Díaz y Carmen (2017), el sector cafetalero basado en el CENAGRO (2012), muestra que el Perú tiene 449 distritos cafetaleros distribuidos en 15 regiones del país, con 445,417 hectáreas (ver Tabla 3.15).

Tabla 3.15. Cantidad de hectáreas de café por distritos cafetaleros en el Perú

Rango de ha de café	N.º de distritos	N.º de ha	% sobre el total nacional
Más de 10 000	7	118 517	27
De 5000 a 10 000	13	91 297	20
De 3000 a 5000	16	80 291	18
De 1000 a 3000	57	104 528	23
De 300 a 1000	70	40 650	9
Menos de 300	286	10 134	2
TOTAL	449	445 417	100

Fuente: Línea base del sector café en el Perú (Díaz y Carmen, 2017)

En la Tabla 3.16 se muestra los distritos cafetaleros principales, además de los datos de pobreza respectivos.

Tabla 3.16. Principales distritos cafetaleros en el Perú

		Población		Índice de Desarrollo Humano		Ingreso familiar per cápita	
N.º Distrito		Habitantes /Ranking		IDH/ranking		N.S. mes/ranking	
1	Mazamari	52 088	120	0,3756	604	353,8	808
2	Pangoa	55 076	110	0,2212	1513	252,0	1148
3	Pichanaqui	62 216	93	0,3785	591	407,8	641
4	Echarate	45 357	129	0,3396	767	428,4	592
5	Perene	68 364	87	0,3578	682	394,5	676
6	Moyobamba	76 915	74	0,4253	446	547,1	409
7	La Coipa	20 609	267	0,2858	1080	278,1	1 048
8	San Ignacio	36 373	157	0,3697	624	442,3	558
9	Río Negro	28 054	191	0,3510	716	361,7	772
10	Río Tambo	47 728	126	0,2599	1239	230,6	1 258
11	Satipo	40 613	139	0,4208	460	559,2	392
12	Quellouno	17 325	307	0,2931	1029	291,0	1 006
13	San José de Lourdes	20 924	262	0,2579	1251	263,1	1 102
14	Jepelacio	20 393	271	0,2971	1000	327,9	891
15	Alonso De Alvarado	17 511	304	0,2818	1098	338,8	862
16	Soritor	29 746	181	0,3033	965	325,2	898
17	Bajo Biavo	16 368	324	0,2529	1294	279,2	1 043
18	Omia	8 905	566	0,2791	1116	339,4	860
19	Lonya Grande	10 351	493	0,3318	799	360,6	782
20	San Pedro de Putina Punco	12 565	423	0,4545	373	541,8	415
21	Villa Rica	19 776	281	0,3821	577	508,3	462
22	Chirinos	14 399	369	0,2995	986	315,4	924
23	Yanatile	12 708	417	0,2907	1042	354,9	803
24	Tabaconas	20 634	266	0,2200	1524	158,0	1 576
25	Saposo	11 789	447	0,3604	673	432,6	586
26	San Luis de Shuaro	7 284	663	0,3534	706	392,5	681

Fuente: Línea base del sector café en el Perú (Díaz y Carmen, 2017)

Según el Díaz y Carmen (2017), en cuanto a los aspectos organizativos a nivel nacional se tiene cuatro grupos de caficultores: Asociaciones y cooperativas, federaciones, articulados comercialmente a empresas, y los no articulados ni organizados, la caficultura predominante es familiar (el 85% son productores con áreas productivas menores a 5 ha); asimismo se indica que la Junta Nacional del Café reúne a un total de 56 organizaciones cafetaleras, las cuales comprenden un total de 70 000 socios. Cabe mencionar la Junta Nacional del Café representa a los productores organizados (20% del total de productores).

3.4.1. Producción, productividad y exportaciones peruanas

A. Producción

Según Díaz y Carmen (2017:30) se afirma que:

“...el punto de equilibrio para que un productor llegue a cubrir los costos de producción es 39,4 qq/ha; a partir de 40 qq se logra ganancia. Los promedios de producción en el Perú se mantienen en 12 qq (solo en los años 2006 y 2011 se obtuvo un promedio cercano a los 18 qq”.

La producción de café en el Perú se viene incrementando desde el 2014, desde 222,000 Tn. Hasta 277,800 Tn. Que se registraron en el 2018, según el Servicio integrado de estadística agraria (MINAGRI, 2017). Ver la Tabla 3.17.

Tabla 3.17. Producción de café en el Perú (en Miles de toneladas)

Producto	2012	2013	2014	2015	2016	Var. % 2012-2016	% 2016/ 2015
Cultivos estimulantes, de especias y aromáticos							
Café pergamino	320,2	256,8	222,0	251,9	277,8	-3,5	10,2
Té	3,4	4,3	3,9	3,8	3,3	-0,9	-12,6
Cacao	62,5	71,8	81,7	92,6	107,9	14,6	16,6
Paprika	46,8	35,9	34,5	21,4	31,1	-9,7	45,4
Albahaca	7,9	6,5	6,5	5,5	5,3	-9,4	-3,5

Fuente: Anuario estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2016 (MINAGRI, 2017)

En términos de productividad (Tn/ha), podemos indicar que se ha aumentado a partir del año 2014 al año 2015 de 0.6 a 0.7, el cual se ha mantenido en el año 2016, según el Servicio integrado de estadística agraria (MINAGRI, 2017). (Ver Tabla 3.18).

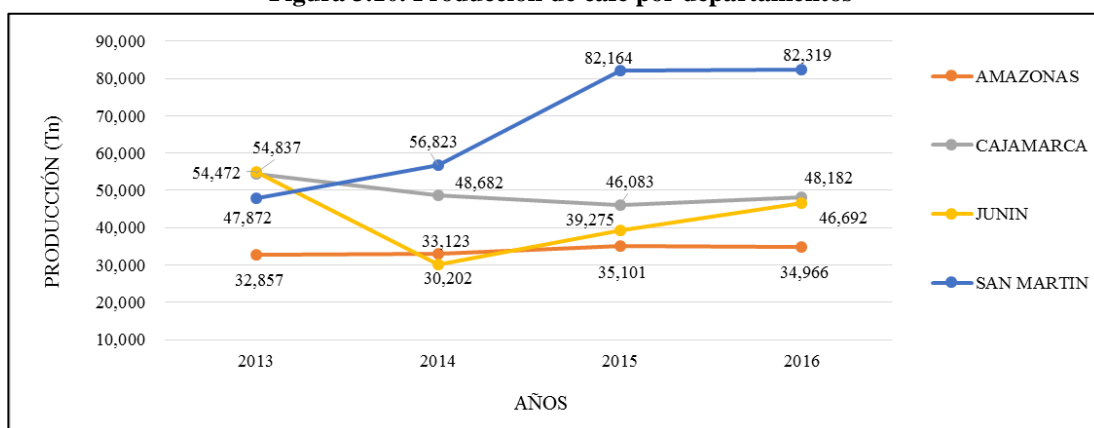
Tabla 3.18. Productividad de café en el Perú (en: Toneladas por hectáreas)

Producto	2012	2013	2014	2015	2016	Var. % 2012-2016	% 2016/ 2015
Cultivos estimulantes, de especias y aromáticos							
Café pergamino	0,8	0,6	0,6	0,7	0,7	-3,1	8,9
Té	1,5	1,9	1,7	1,8	1,6	0,9	-10,1
Cacao	0,7	0,7	0,8	0,8	0,9	5,9	11,7
Paprika	6,4	6,7	7,1	5,9	5,7	-2,8	-2,6
Albahaca	14,5	13,1	13,5	12,3	13,2	-2,2	7,3

Fuente: Anuario estadístico de la Producción Agrícola y Ganadera 2016 (MINAGRI, 2017)

Al hablar de producción de los principales departamentos productores, el departamento de San Martín es el que viene en aumento según lo registrado en el Servicio de Estadística para la agricultura (MINAGRI, 2017), mientras que Cajamarca venía disminuyendo hasta el 2015 y recién en el año 2016 ha tenido una ligera subida; sin embargo, es el segundo productor de café en el Perú. Ver Figura 3.10.

Figura 3.10. Producción de café por departamentos



Fuente: MINAGRI (2017) – Elaboración propia

Es en la zona de la Selva Central, se registran los distritos con mayor cantidad de superficie cultivable de café, ubicados en los departamentos de Junín y San Martín, según el informe Línea de Base del sector café en el Perú (Díaz y Carmen, 2017), según el censo elaborado en el 2012. Y según la MINAGRI (2017), las cifras nos indican que el departamento de San Martín presenta 336,092 ha cultivadas de café, pero han disminuido en el año 2016 con respecto al 2015, diferente de Junín que ha aumentado en 1,532 ha. De la misma forma se aprecia que Amazonas y Cajamarca también tienen mayor cantidad de hectáreas cultivadas de café. Ver tabla 3.19.

Tabla 3.19. Superficie cultivada de café (en ha)

Años	AMAZONAS	CAJAMARCA	JUNIN	SAN MARTIN
2013	48,930	66,099	99,090	84,718
2014	49,028	50,807	77,214	74,763
2015	51,974	49,823	78,276	89,448
2016	53,258	53,038	79,808	87,163
	203,190	219,767	334,388	336,092

Fuente: MINAGRI (2017) – Elaboración propia.

En lo referente al rendimiento, el departamento de Cajamarca ocupa el primer lugar con 903 kg/ha, esto se concluye de la data que figura en el Servicio de información estadística para la agricultura (2017), con un promedio entre los años 2012 y 2016, seguido por San Martín con 797 kg/ha, Amazonas con 670kg/ha y Junín con 507.8 kg/ha (ver Tabla 3.20).

Tabla 3.20. Rendimiento de café por superficie cultivada (kg/ha)

RENDIMIENTO (kg/ha)				
Años	AMAZONAS	CAJAMARCA	JUNIN	SAN MARTIN
2013	672	824	553	565
2014	676	958	391	760
2015	675	925	502	919
2016	657	908	585	944
Promedio	670.0	903.8	507.8	797.0

Fuente: MINAGRI (2017) – Elaboración propia.

B. Exportaciones

El informe Línea de Base del sector café en el Perú (Díaz y Carmen, 2017: 20) afirma: “En el Perú se estima que existen unas 81 organizaciones (entre cooperativas y asociaciones) que representan a un 30% de los productores que están agrupados. Un 61% de ellas exporta de manera directa, mientras que el resto lo hace a través de alguna empresa exportadora”. Asimismo se afirma que el 2016 el principal destino de exportación fue Estados Unidos, seguido por Alemania y Bélgica (Ver Tabla 3.21).

Tabla 3.21. Principales países destino de las exportaciones de café peruano 2016

Item	País	Valor FOB (US\$)	Peso (qq)	Precio Promedio (US\$/qq)
1	Estados Unidos	216,897,537.00	1,413,909.00	153.40
2	Alemania	193,166,892.00	1,284,374.00	150.40
3	Bélgica	79,742,614.00	509,323.00	156.57
4	Suecia	40,175,223.00	244,928.00	164.03
5	Canadá	34,689,269.00	202,870.00	170.99
6	Corea del Sur	26,732,520.00	196,091.00	136.33
7	Italia	24,427,364.00	172,574.00	141.55
8	Reino Unido	23,140,361.00	136,095.00	170.03
9	Francia	22,468,355.00	154,002.00	145.90
10	Países Bajos	16,729,666.00	105,047.00	159.26

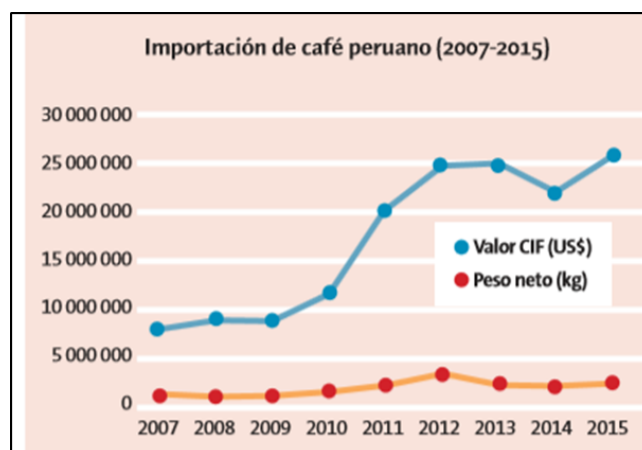
Fuente: Línea base del sector café en el Perú (Díaz y Carmen, 2017).

Asimismo respecto al volumen total de café exportado del 2017 (246.99 MM de kg), muestra un incremento de 2.5% respecto al 2016 (240.86 MM de kg), que además muestra el incremento del volumen exportado en varios países destino, y la reducción del precio promedio del kg de café (ver Anexo III, Tablas AIII.1 al AIII.3).

C. Importaciones

Siendo el Perú uno de los 10 países productores de café, también es un país que importa café, según el informe Línea base del sector café en el Perú. (Díaz y Carmen, 2017), el cual hace mención a que puede deberse al incremento en el consumo (ver Figura 3.11).

Figura 3.11. Importaciones de café peruano

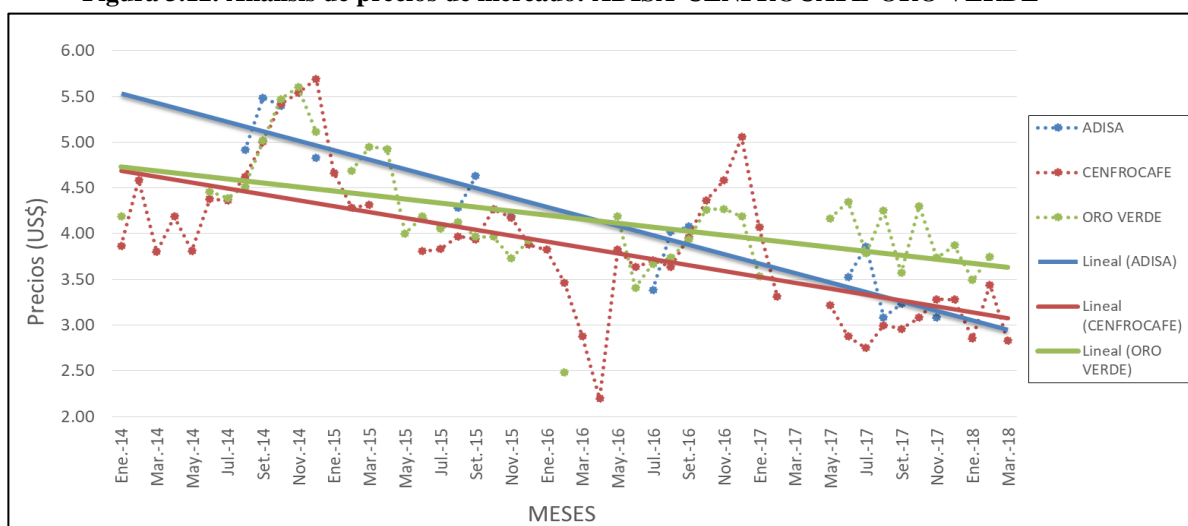


Fuente: Línea base del sector café en el Perú (Díaz y Carmen, 2017)

3.4.2. Análisis de precios

Para el análisis de precios del mercado peruano se consideró a la cooperativa en estudio (ADISA), y las cooperativas CENFROCAFE y Oro Verde por tratarse de modelos de éxito. En la Figura 3.12 se muestra el histórico y la tendencia del precio del café (los precios se detallan en el Anexo III, Tabla III.6).

Figura 3.12. Análisis de precios de mercado: ADISA-CENFROCAFÉ-ORO VERDE



Fuente: Veritrade (2018) - Elaboración propia

Además, en la Figura 3.12, se evidencia que a pesar de variaciones puntuales, la evolución de los precios de ADISA se mantiene dentro del rango y en la misma tendencia que de las otras dos cooperativas, y tomando como referencia las líneas de tendencia de las tres cooperativas (líneas sólidas), la cooperativa con la tendencia de contracción más marcada y de mayor pendiente, es la de ADISA (línea sólida azul).

Finalmente, se registra que ADISA es la cooperativa con la mayor cantidad de periodos sin registro de exportaciones, situación que se estima particularmente riesgosa pues la amplia volatilidad del precio internacional podría generar que una contracción marcada específica calce justo con el periodo de exportación e impacte significativamente su rentabilidad.

Cabe mencionar que la elección de CENFROCAFE responde a su condición de cooperativa referente de caso de éxito, en términos de organización, crecimiento y rentabilidad. Por otro lado, Oro Verde es la cooperativa principal del departamento de San Martín; es así que ADISA puede aspirar a alcanzar niveles similares de actividad y evolución como cooperativa.

3.5. Análisis del entorno – Aplicación de las herramientas

3.5.1. *Análisis Cinco Fuerzas de Porter*

Con base en el entorno del mercado del café se tienen las evaluaciones de las cinco fuerzas.

3.5.1.1. Rivalidad entre empresas

- Existe una sobreoferta de café y genera una mayor rivalidad, dada la amplia gama de variedades de café, ya sea a nivel global o local, en los últimos años se ha venido intensificando la producción en diversos países, que incluso hace una década no era referente a una producción como la actual; a esto se suma la capacidad de consumo a nivel global, y la exigencia de un producto de calidad, respaldado por las certificaciones (estas garantizan el cumplimiento de estándares, y generan beneficios para los caficultores), consecuentemente se da la competencia basada en la mejor oferta, implicando no sólo la reducción de precios (mermando los beneficios económicos), sino también la garantía de ser un producto de calidad.
- Existen empresas mejor posicionadas en el mercado, quienes tienen mejores ventajas competitivas por su capacidad de producir y comercializar, lo cual establece niveles de competencia no solo por la capacidad de producción, sino también por la calidad de los productos, además de la capacidad financiera de las entidades de mayor dimensión que les permite maniobrar o responder ante eventuales bajas económicas en el comercio de café. Asimismo, el estar posicionado no solo genera confianza en los clientes, sino también le permite acceder a financiamientos para poder reforzar o ampliar el negocio.
- La estabilidad del mercado también genera la rivalidad entre las empresas que comercian café, siendo que el impacto de la variación de los precios no solo reduce el beneficio de los caficultores, sino también afecta al endeudamiento o financiamiento que se obtuvo para la producción de café, lo cual eventualmente genera etapas críticas en las empresas.
- El avance tecnológico genera diferenciación e incrementa la rivalidad entre empresas debido a: la capacidad de producción, el beneficio post cosecha, formas de promoción de la marca, o la generación de valor agregado; la tecnificación y el uso de tecnología constituye un factor para generar ventaja respecto a la competencia.
- Los bajos niveles de calidad y productividad, basado en la línea base del sector café en el Perú (Díaz y Carmen; 2017), la baja productividad se debe al manejo

deficiente de las zonas de producción, principalmente por no buscar o desistir en el cambio de los sistemas tradicionales por otros más eficientes, lo cual merma la posibilidad de acceder a mayor parte del mercado que exige cantidad y calidad.

3.5.1.2. Amenaza de Nuevos competidores (barreras de entrada)

- Difícil acceso a los canales de distribución, considerando que la madurez del cafetal para la producción se da a partir del segundo o tercer año, se requiere de una capacidad económica que financie al productor y organización durante ese periodo, siendo que sólo luego de haber colocado el producto en el mercado se podrá recuperar la inversión y obtener una rentabilidad.

Inexistencia de políticas gubernamentales para el ingreso de nuevos competidores, promoviéndose así el ingreso de diversidad de calidades de café, evidenciando la necesidad de un organismo que estandarice los procesos para asegurar la calidad.

Lenta curva de aprendizaje, sumado al periodo natural del café, se encuentra el proceso de aprendizaje del cultivo, cuidado, cosecha, beneficio, valor agregado, comercialización, distribución y/o inversión.

Puede elegir entre competir por precio o por calidad, aplicando la diferenciación, basado en la variedad de café a producir.

La existencia de barreras de ingreso generado por la economía de escala de las organizaciones mejor posicionadas, haciendo limitado el acceso a los clientes (clientes fidelizados), quienes buscan no solo calidad, sino también cantidad.

3.5.1.3. Amenaza de Productos Sustitutos

Para poder identificar los principales sustitutos del café resulta pertinente señalar los principales motivos por los que las personas lo consumen. Según una encuesta efectuada por la National Coffee Association (2016), existe una amplia diversidad de factores; sin embargo, los principales son: efecto energizante, sabor, combate el frío, facilita la socialización y, es una bebida muy versátil. Considerando tantas propiedades, resulta complicado encontrar un producto que pueda aspirar a cubrir todos los factores por los que es consumido el café.

A partir de un análisis individual, se puede considerar a las bebidas energizantes como principal sustituto para aquellas personas que lo consumen por este efecto de la cafeína. Si bien el consumo de estas bebidas se ha incrementado en los últimos años, particularmente en el segmento joven, el incremento no ha llegado a tener un gran

impacto sobre el consumo de café producto de las observaciones negativas que las bebidas energéticas presentan sobre la salud (Marmorstein, 2016).

Con respecto al sabor, se precisa que la bebida que más se parece al café es la infusión de Achicoria, planta originaria en Europa. Se menciona que se utilizan las raíces, dejándolas secar y tostándolas finalmente. Si bien se precisa que alcanza un sabor similar, los niveles de consumo son muy reducidos a comparación del café (Iturra, 2017).

Existen muchas alternativas, y bajo un costo de cambio bajo, para satisfacer cada una de las necesidades por las que las personas consumen café; si bien aún es reducida su participación comparativa, resulta trascendente realizar un seguimiento de su evolución y continuar con el posicionamiento y reinversión del café (Beauvais, Bell, Whitmore, & Lee-Ngai. 2017).

3.5.1.4. Poder de Negociación del Cliente

Como se mencionó anteriormente, el espectro de mercado potencial de clientes es muy amplio pues se trata del primer bien de consumo comercializado a nivel mundial. Sin embargo, su oferta es cada vez mayor producto de las mejores técnicas de cultivo y beneficio de los principales productores mundiales (Brasil, Vietnam). La disponibilidad de cafés en sus múltiples variedades de sabor, presentación y combinaciones van en línea con la intención de mostrar mayor atractivo hacia los clientes, los cuales terminan absorbiendo una porción significativa sobre el poder final de compra, pudiendo adicionalmente tomar otros proveedores bajo un mínimo costo de cambio (Beauvais, Bell, Whitmore, & Lee-Ngai. 2017).

Por otro lado, se estima un bajo riesgo de integración hacia atrás por parte de los clientes pues parte significativa de los principales compradores se ubica en el exterior, como Estados Unidos o pertenecientes al continente europeo, lugares donde las condiciones geográficas no ofrecen las mejores condiciones para el cultivo y beneficio.

Finalmente, se estima un alto poder de negociación por parte de esta fuerza pues, según Cajaleón (2017), la comercialización mundial se encuentra significativamente concentrada: (i) 5 empresas compran cerca de la mitad de la producción mundial (Newman, Volcafé, Esteve, Carguil, Arom), (ii) 10 tostadoras concentra el 63% del café tostado vendido, (iii) dos empresas controlan el segmento de café soluble (Nestlé y Kraft Food) y, (iv) en Europa 10 cadenas de supermercados controlan el 23% de ventas minorista de alimentos y en EEUU, 4 controlan el 28%.

3.5.1.5. Poder de negociación de los proveedores

La poca accesibilidad a las semillas de calidad (certificadas), los proveedores de semillas de calidad, aunque actualmente se promueve el registro y producción de semillas de calidad aún persiste el costo diferenciado que representa la adquisición de semillas, más aún si se requiere de cantidades considerables.

Bajo poder de negociación de los proveedores de fertilizantes y plaguicidas químicos, debido a la obtención de cafés orgánicos, se hace imprescindible garantizar su calidad sin el empleo de productos químicos: fertilizantes y/o plaguicidas, lo cual es promovido por la certificación orgánica, que exige el cumplimiento de normas de una producción orgánica (la exclusión de productos químicos de todo el proceso de producción); consecuentemente se va reduciendo el poder de negociación de los proveedores de fertilizantes y plaguicidas químicos, toda vez que la organización opte por un producto orgánico.

La Mano de obra tiene alto poder de negociación, se tiene insuficiente mano de obra, además del incremento de su costo, la insuficiencia es producto de las mejores condiciones económicas que ofrecen las actividades no relacionadas al café; y respecto a personal técnico o profesional, además de la insuficiencia de estos, se tiene que los actuales carecen de suficiente experiencia en el campo del café además de la posible falta de conocimiento técnico y práctico (Gerente de ADISA, 2018).

Escaso transporte en las zonas de producción (accesibilidad de las zonas de producción), genera mayor poder de negociación de los proveedores del servicio de transporte, siendo que los accesos son limitados, consecuentemente esto impacta en la economía de los productores al incrementarse el costo (Gerente de ADISA, 2018). Maquinaria y equipo inaccesible para las cooperativas, debido a la limitada condición de producción así como la posibilidad de inversión del productor, acceder a un equipo para ciertos procesos como la cosecha es muy complicado (aunque para zonas planas existe equipos de cosecha, en zonas altas la geografía accidentada o en pendiente hace inviable el empleo de equipos simples).

La integración hacia adelante tiene una baja probabilidad, puesto que el mercado no está supeditado a las condiciones impuestas por los proveedores, sino a los consumidores.

3.5.2. Análisis de tendencias SEPTTEG

A. Social

Según el censo del 2012, como se menciona en Línea Base del sector café en el Perú (Díaz y Carmen, 2017), los departamentos de Junín, Cajamarca, y San Martín, se encuentran en los grupos de pobreza, y son éstos departamentos con mayor producción de café, lo cual se refleja en el nivel de educación del sector agropecuario. A pesar de ello, se menciona que estos niveles de pobreza están reduciéndose.

Según el Programa Nacional de Renovación de Cafetales (PNRC, 2014), solo existe un 29% de productores cafetaleros organizados en un modelo asociativo, lo cual genera un problema en el aspecto de organización.

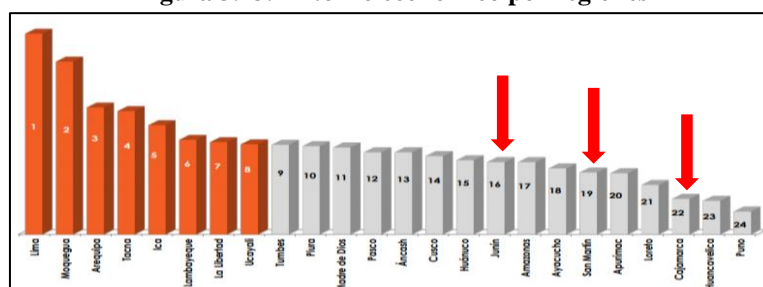
A nivel mundial como se muestra en el informe del mercado del café (OIC, 2017) los hábitos de consumo a nivel mundial están aumentando, y se están elaborando planes para continuar con el incremento del café.

También es importante mencionar que actualmente existe una mayor demanda con consciencia social relacionado con productos orgánicos, café amigable entre otros, como se menciona en un artículo de El Comercio (2015), que se refiere a que actualmente y dentro de las nuevas tendencias se encuentran los productos orgánicos, sin químicos ya que son más saludables.

B. Económico

Según el INCORE 2017 (IPE, 2018), el indicador económico que agrupa diferentes aspectos como, producto bruto interno real per cápita, presupuesto público per cápita, gasto real por hogar mensual, disponibilidad de servicios financieros, entre otros, mostrando a las 3 regiones más representativas del Perú con un indicador económico entre los últimos puestos dentro del ranking de todos los departamentos del Perú (Figura 3.13).

Figura 3.13. Entorno económico por regiones

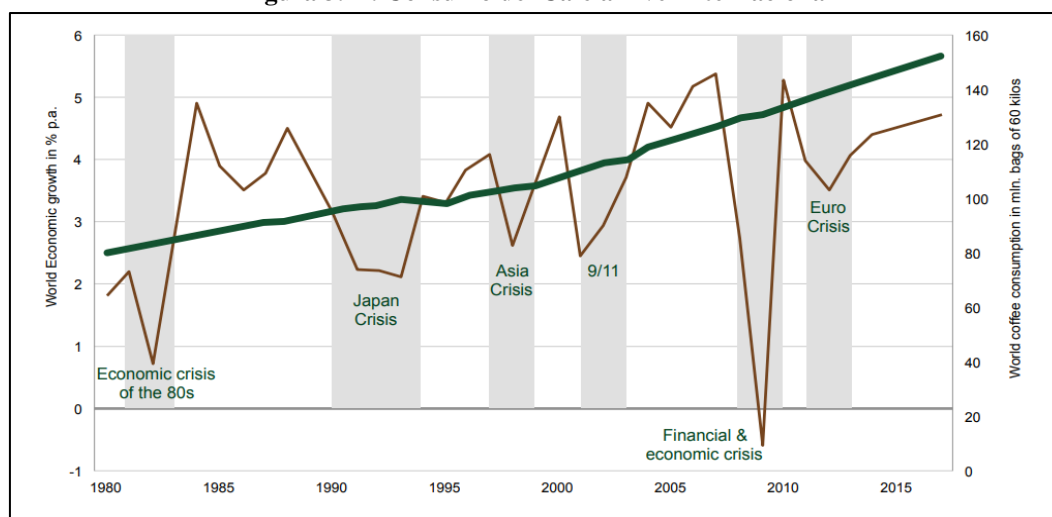


Fuente: INCORE 2017 (IPE, 2018)

Con respecto al precio internacional, éste viene cayendo como se mencionó en el capítulo II y cabe indicar que es un bien inelástico, es decir no existe una variación en

la demanda al modificarse su precio como se indica en un artículo de la OIC (2017), dónde se muestra la tendencia del consumo del café. Ver Figura 3.14.

Figura 3.14. Consumo del Café a nivel internacional



Fuente: OIC (2018)

Existe también informalidad dentro del sector como dice en la Línea Base del Sector de café en el Perú (Díaz y Carmen, 2017): “Participan una serie de intermediarios que mezclan calidades, de modo que se pierde la identidad del origen; a su vez, existen muchos canales de comercialización en los que, en su tránsito hacia los mercados nacionales e internacionales, intervienen agentes informales que distorsionan el sistema.” (Díaz y Carmen: 2017, 35).

Además, la existencia de entidades de financiamiento solidario genera la oportunidad de acceder a capitales económicos para diferentes fines, en el caso de las cooperativas pueden ser con fines productivos, capacitaciones, equipamiento, procesos, etc., no obstante evaluar las condiciones financieras es vital para cualquier entidad. Asimismo existen entidades que incorporan requisitos más restrictivos para el acceso a financiamientos (ADISA, 2018).

C. Político

No existen partidas arancelarias específicas para las variedades de café referidos a los especiales, como se ve en la página web SIICEX, sólo se muestra la diferencia entre los cafés tostados, descafeinados y todos los demás están agrupados (Figura 3.15).

Figura 3.15. Exportación en los últimos años según partidas arancelarias

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA	FOB-17	%Var17-16
090119000	LOS DEMÁS	709,688,125	-7%
0901211000	CAFE TOSTADO, SIN DESCAFEINAR, EN GRANO	490,761	5%
0901212000	CAFE TOSTADO, SIN DESCAFEINAR, MOLIDO	205,927	-27%
0901220000	CAFE TOSTADO DESCAFEINADO	13,513	47%
0901120000	CAFE DESCAFEINADO, SIN TOSTAR	61	-100%

Fuente: SIICEX (2018)

La falta de políticas estatales que asegure una infraestructura en las zonas de producción agrícola.

Falta de desarrollo de clusters, los que promoverían un mercado más conectado y con mayores oportunidades como lo señala la Cámara de Comercio de Medellín.

El fomento de la promoción del café es escasa, y no se ve una adecuada gestión de estrategia para comercializarlo, según Díaz y Carmen (2017).

Falta de un órgano centralizado, es decir no hay una adecuada articulación de los organismos concernientes al café que puedan velar de forma conjunta por los objetivos de los productores, o sus proyectos, según Díaz y Carmen (2017).

Por otro lado, la aún existente Ley de la Amazonía permite obtener beneficios tributarios a las cooperativas, no obstante existe el riesgo de la generación de leyes o impuestos que perjudican los pocos retornos económicos de los caficultores.

Cabe mencionar que una forma de ingresar y contactar el mercado cafetalero es mediante las ferias nacionales e internacionales, las cuales se realizan en determinadas fechas del año, y se promueve y expone las variedades de café además de las iniciativas propias o compartidas de los cafetaleros (ADISA, 2018).

D. Tecnológico

Según el programa de las naciones unidas para el desarrollo (2017) existe escases del uso de tecnología, principalmente porque se comercializa “al barrer” (sin cuidados en la calidad), a su vez menciona que casi el 80% de los cafetaleros peruanos, para labores post-cosecha realiza sus procesos de manera artesanal en ausencia de tecnología; a su vez el informe indica que en el Perú existe escasez de estudios que ayuden a identificar los niveles de tecnología que se aplican en los distintos procesos dentro de la cadena del café.

E. Ecológico

Según el Castro, Contreras, Laca y Nakamatsu (2004), el Perú cuenta con las condiciones favorables para la producción del café, es decir entre los 800 a 1850 msnm y con precipitaciones de lluvia entre los 800 a 2500 mm³ por año, especialmente para

la producción de café de especialidad, sin embargo, eso se puede ver amenazado por el cambio climático, debido a que las zonas en las que crecen el café son las de mayor impacto debido al fenómeno mencionado. Según el programa de las naciones unidas para el desarrollo (2017) el cultivo del café es altamente susceptible a plagas como la roya, que afecto duramente al sector cafetalero en los años 2012-2013.

Asimismo, la necesidad de un sistema de producción sostenible se hace cada vez más elemental.

F. Geográfico

Según el programa de las naciones unidas para el desarrollo (2017), en el Perú no se cuenta con la infraestructura física adecuada para las labores post-cosecha, hecho que conlleva a que se sigan manejando dichas labores de manera artesanal, a ello se suma las limitaciones de las zonas de cultivo, debido principalmente a malas gestiones de los gobiernos regionales y locales. Sin embargo, la geografía del Perú en las zonas cafetaleras es favorable para el cultivo de café Arábica en sus diferentes variedades, especialmente para las de especialidad que suelen sembrarse sobre los 1,200 msnm.

3.6. Identificación de la brecha de competitividad externa

3.6.1. Formulación de las Oportunidades y Amenazas

Considerando lo evaluado en el entorno externo, según los factores y las características identificadas, se formulan las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades

- O1: Tendencia favorable del consumo de café, no solo la producción de café se incrementó a nivel nacional e internacional, sino además se evidencia incrementos en el consumo, a la vez existe demanda creciente de productos con "consciencia social", y además debido a como se establecen los precios, el café tiene el comportamiento de un bien inelástico.
- O2: Las zonas de producción ofrecen condiciones para diversas variedades de café, principalmente para la siembra de cafés de especialidad, los cuales se siembran sobre los 1,200 msnm; es la variedad de zonas de producción ubicados a diferentes niveles de altitud que generan diversidad de características organolépticas para el café.
- O3: Existencia de Tecnología disponible que permite incrementar la producción manteniendo los respectivos estándares de calidad, y consecuentemente lograr el incremento de la rentabilidad de la cooperativa.

- O4: Incremento de ferias nacionales e internacionales, los cuales sirven de plataforma para exponer y promocionar los productos de café, tanto a clientes locales como internacionales (incluyendo a intermediarios), generándose así la oportunidad de acceder a nuevos mercados de forma directa e indirecta.
- O5: La formación de clusters, esto permitiría posicionar el café marca Perú, generando eficiencias en el sector café, para así aprovechar la versatilidad del producto para poder acceder a mayores y mejores mercados que exigen no solo calidad sino también cantidad.
- O6: Vigencia de la ley de Amazonía, que permite obtener beneficios tributarios.
- O7: Existencia de fuentes de financiamiento solidario que ofrecen condiciones más competitivas para las cooperativas cafetaleras.

Amenazas

- A1: Incorporación de requisitos más restrictivos para la aprobación de créditos, el cual se podría incrementar de generarse ambientes comerciales desfavorables para entidades como las cooperativas.
- A2: Sobreoferta de Brasil y Vietnam, haciendo aún más complicado competir en el mercado de café convencional.
- A3: Rol ineficiente del Gobierno que promueva el café peruano, hace falta un órgano central que regule y estandarice la producción y comercialización de café, y así aprovechar el potencial del café peruano, a esto se suma el déficit de infraestructura en las zonas cafetaleras, y la baja promoción del café peruano (a nivel local como internacional).
- A4: Que el mercado deje de consumir y valorar los productos certificados, o que incremente los requisitos para ser valorados.
- A5: Contracción en la cotización internacional del café, debido a la volatilidad en precios en las Bolsas de Valores, además de la posible disminución en la valoración de productos certificados.
- A6: Leyes e impuestos que perjudican al sector cafetalero, reduciendo los retornos económicos para los caficultores, la aplicación de estos de manera general sin la debida evaluación sobre el impacto en las cooperativas o similares entidades del sector café.
- A7: Restricción para exportación debido a la falta de herramientas de fácil acceso, así como la falta de partidas arancelarias específicas que eviten el agrupamiento de los

diferentes productos de café, lo cual imposibilita generar y evaluar tendencias para proponer mejoras estratégicas.

- A8: Presencia de muchos intermediarios, quienes reducen la posibilidad de obtener mejores retornos económicos para los productores, cuya presencia se debe a la deficiente gestión y/o el incorrecto desenvolvimiento del comercio del café.
- A9: Impacto significativo de: plagas y enfermedades, y la ciclicidad productiva de los cafetales, lo cual merma la productividad, contrayendo la producción en cantidad y calidad, repercutiendo en la rentabilidad para los caficultores.

3.6.2. Matriz EFE: conclusiones

De la evaluación en el ítem anterior, se enlistan las oportunidades y amenazas para asignarles un valor ponderado y una calificación, según el grado de importancia y de capacidad de respuesta de la Cooperativa, generando así la matriz EFE, la cual se detalla en la Tabla 3.20.

Tabla 3.22. Matriz EFE

Código	Descripción	Peso	Calific.	Puntaje
OPORTUNIDADES				
O1	Tendencia favorable del consumo de café (a nivel nacional e internacional), tiene comportamiento de un bien inelástico, y mayor demanda de productos con "consciencia social".	0.10	4	0.40
O2	Zonas productivas con potencial para diversas variedades de café, incluyendo los cafés de especialidad (siembra a niveles de altura sobre los 1,200 msnm).	0.07	4	0.28
O3	Tecnología disponible que permite incrementar la productividad (incremento de la rentabilidad).	0.05	3	0.15
O4	Incremento de ferias nacionales e internacionales.	0.08	3	0.24
O5	La formación de clusters que permitiría posicionar el café marca Perú, aprovechar la versatilidad del café y acceder a mayores y mejores mercados.	0.06	4	0.24
O6	Vigencia de la ley de Amazonía, que permite obtener beneficios tributarios	0.07	3	0.21
O7	Existencia de fuentes de financiamiento solidario (que ofrecen condiciones mas competitivas para las cooperativas cafetaleras).	0.07	4	0.28
AMENAZAS				
A1	Incorporación de requisitos más restrictivos para la aprobación de créditos.	0.05	2	0.10
A2	Sobreoferta de Brasil y Vietnam (complica aun más la competencia internacional).	0.05	1	0.05
A3	Que el mercado deje de consumir y valorar los productos certificados, o que incremente los requisitos para ser valorados.	0.05	2	0.10
A4	Rol ineficiente del Gobierno: falta de un órgano central, déficit de infraestructura en zonas cafetaleras, y baja promoción del café peruano.	0.07	1	0.07
A5	Contracción sobre la cotización intrnacional del café debido a la volatilidad en precios y/o menor valoración de productos certificados.	0.08	1	0.08
A6	Leyes e impuestos que perjudican al sector cafetalero.	0.04	2	0.08
A7	Restricción para exportación debido a la falta de herramientas de fácil acceso, así como la falta de partidas arancelarias específicas que eviten el agrupamiento de los diferentes productos de café.	0.04	2	0.08
A8	Presencia de muchos intermediarios.	0.05	2	0.10
A9	Impacto significativo sobre la productividad de: plagas y enfermedades, ciclicidad productiva de los cafetales.	0.07	1	0.07
PUNTAJE TOTAL		1.00		2.53

Fuente: Elaboración propia.

Con la evaluación de los factores externos mostrados en la Tabla 3.20, obtenemos el valor ponderado de las oportunidades y amenazas es de 2.53, al estar bordeando el valor promedio 2.5, muestra que el sector del café ofrece oportunidades para el negocio del café, sin embargo las amenazas en el sector también son importantes, no obstante también puede tomarse como un indicador de un entorno volátil, ameritando una gestión adecuada de sus actividades, para así mejorar y aprovechar adecuadamente las oportunidades del sector, además de responder de manera satisfactoria ante las amenazas.

3.7. Conclusiones del capítulo III

De acuerdo a lo evaluado en el entorno externo se genera la siguiente información:

- El incremento de producción en el mercado mundial a tasas mayores que los incrementos del consumo, está generando un impacto negativo en los precios del

café, por lo que de mantenerse esa tendencia los precios futuros del café se verán afectados.

- Existe la tendencia del consumo de productos más saludables, promoviendo en el mercado la comercialización de productos de calidad, con procesos adecuados, de precio justo, ecoamigables, entre otros, que respaldados por las certificaciones garantizan un beneficio para los comerciantes de un valor diferencial entre los cafés del mercado, generándose una ventaja comparativa frente a productores que emplean químicos en su producción.
- Estados Unidos sigue siendo un mercado atractivo para las exportaciones de café peruano, sin embargo, existen otros mercados con mejores consumos per cápita en los que aún no se ha ingresado, pero que presentan un gran potencial para el comercio de café.
- Del análisis de las cinco fuerzas, se establece para el mercado actual de café, la alta rivalidad entre empresas, con una moderada amenaza de nuevos competidores debido a las barreras de entrada, con una baja amenaza de productos sustitutos, con alto poder de negociación por parte de los clientes, y de parte de los proveedores entre moderado a alto poder de negociación.
- El Perú cuenta con tierras de gran potencial productivo debido a sus microclimas, sin embargo no son aprovechados de una manera óptima.
- De la evaluación de factores externos se identifica la mayor presencia de oportunidades frente a las amenazas para el comercio de café, sin embargo la diversidad y niveles de las amenazas son indicadores de un entorno variable, por lo cual se requiere de una gestión adecuada de actividades para aprovechar las oportunidades.

CAPITULO IV. ZONA DE INFLUENCIA Y DIAGNÓSTICO DE ADISA

Este capítulo tiene por objetivo elaborar el diagnóstico integral de la cooperativa.

4.1. Características de la zona de San Martín y Rioja

4.1.1. Condiciones geográficas y climatológicas

La provincia de Rioja pertenece al departamento de San Martín, situada en el Nororiente peruano, limita por el norte y el oeste con la provincia de Moyobamba, por el este y sur con el departamento de Amazonas; está ubicada en el Km 470 de la carretera Fernando Belaunde Terry (carretera marginal de la selva); Rioja está constituida por 09 distritos: Awajún, Elías Soplín Vargas, Nueva Cajamarca, Pardo Miguel, Pósic, San Fernando, Yorongos, Yuracyacu.

Posee una geografía variada, su altitud varía de 700 a 4000 m.s.n.m.; gran parte del territorio de Rioja colinda con el bosque de protección de Alto Mayo (parte del territorio se encuentra tanto en la zona de mitigación como la propia zona de protección, lo cual limita las actividades dentro de ellas); tiene una superficie total de 2,535.04 km², cuya distribución se detalla en la Tabla 4.1 (Municipalidad provincial de Rioja, 2018).

Tabla 4.1 Distribución del área de la provincia de Rioja

DISTRITO	SUPERFICIE (Km ²)	SUPERFICIE (%)
Rioja	185.69	7.3%
Awajún	481.08	19.0%
Elías Soplín Vargas	199.64	7.9%
Nueva Cajamarca	330.31	13.0%
Pardo Miguel	1,131.87	44.6%
Pósic	54.65	2.2%
San Fernando	63.53	2.5%
Yorongos	74.53	2.9%
Yuracyacu	13.74	0.5%
TOTAL	2,535.04	100.0%

Fuente: Municipalidad provincial de Rioja (2018)

El clima de Rioja es tropical, en precipitación varía de semiseco a muy lluvioso, en temperatura varía de templado a cálido (con temperaturas promedio de 17 °C a 25 °C, sin embargo en época de friaje podría llegar a 10 °C), en humedad varía de húmedo a muy húmedo. (Senamhi, 2018)

4.1.2. Perfil poblacional

La población de Rioja está constituido por 51.8% de hombres y 48.2% de mujeres, y a la vez la población urbana es el 71.7%, la rural es el 28.3% detallados en la Tabla 4.2, y tal como se detalla en la Tabla 4.3, los distritos con mayor población son: Nueva Cajamarca, Rioja, y Pardo Miguel.

Tabla 4.2 Distribución poblacional urbana, rural y sexo de la provincia de Rioja

DEPARTAMENTO, PROVINCIA, DISTRITO Y EDADES SIMPLES	POBLACIÓN (Hab.)	POBLACIÓN (%)	URBANA (Hab.)	URBANA (%)	RURAL (Hab.)	RURAL (%)
Hombres	54,292	51.8%	38,456	36.7%	15,836	15.1%
Mujeres	50,590	48.2%	36,795	35.1%	13,795	13.2%
TOTAL	104,882	100.0%	75,251	71.7%	29,631	28.3%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEI (Censo nacional 2007)

Tabla 4.3 Distribución poblacional de los distritos de la provincia de Rioja

DISTRITO	CAPITAL	POBLACIÓN (Censo 2007) (hab.)	POBLACIÓN (Censo 2007) (%)
Rioja	Rioja	22,290	21.3%
Awajún	Bajo Naranjillo	7,427	7.1%
Elías Soplín Vargas	Segunda Jerusalén	9,767	9.3%
Nueva Cajamarca	Nueva Cajamarca	35,718	34.1%
Pardo Miguel	Naranjos	17,088	16.3%
Pósic	Pósic	1,398	1.3%
San Fernando	San Fernando	3,799	3.6%
Yorongos	Yorongos	3,128	3.0%
Yuracyacu	Yuracyacu	4,267	4.1%
TOTAL		104,882	100.0%

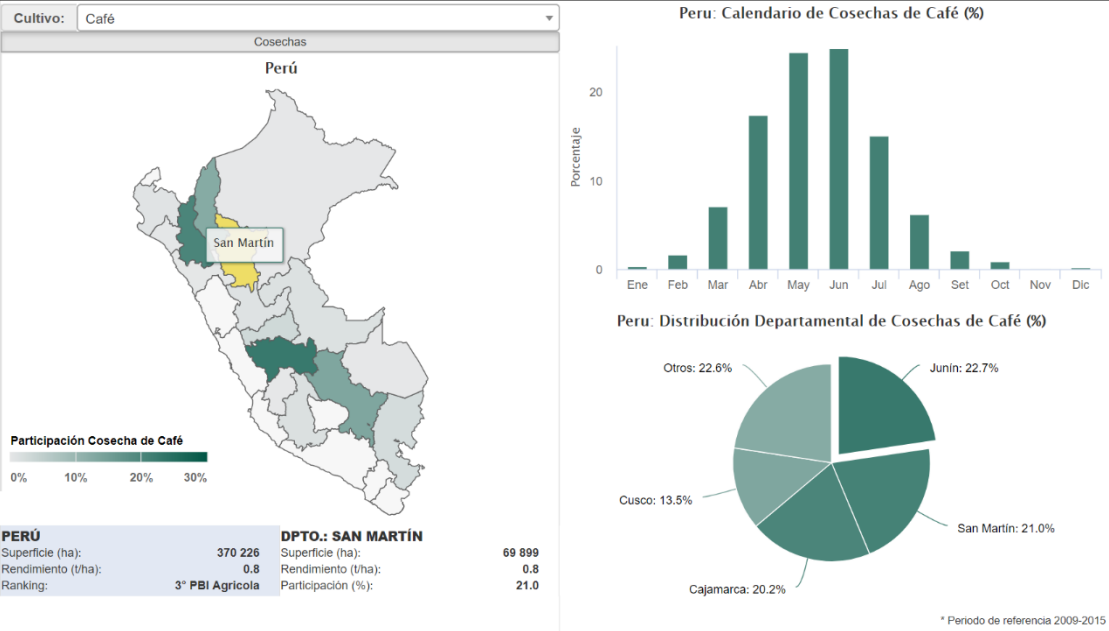
Fuente: Elaboración propia con datos del INEI (Censo nacional 2007)

4.1.3. Zonas de producción, estacionalidad y tipos de café producidos

La producción de la provincia de Rioja comprende las variedades arábicas: Typica, Caturra, Catimor, Catuai, Pache (Gamonal, 2014).

El departamento de San Martín a nivel nacional participa con el 21%, y Rioja a nivel provincial participa con el 16.8%, siendo superado por la provincia de Moyobamba de 29.8% de participación (detallado en la Figura 4.1 y 4.2).

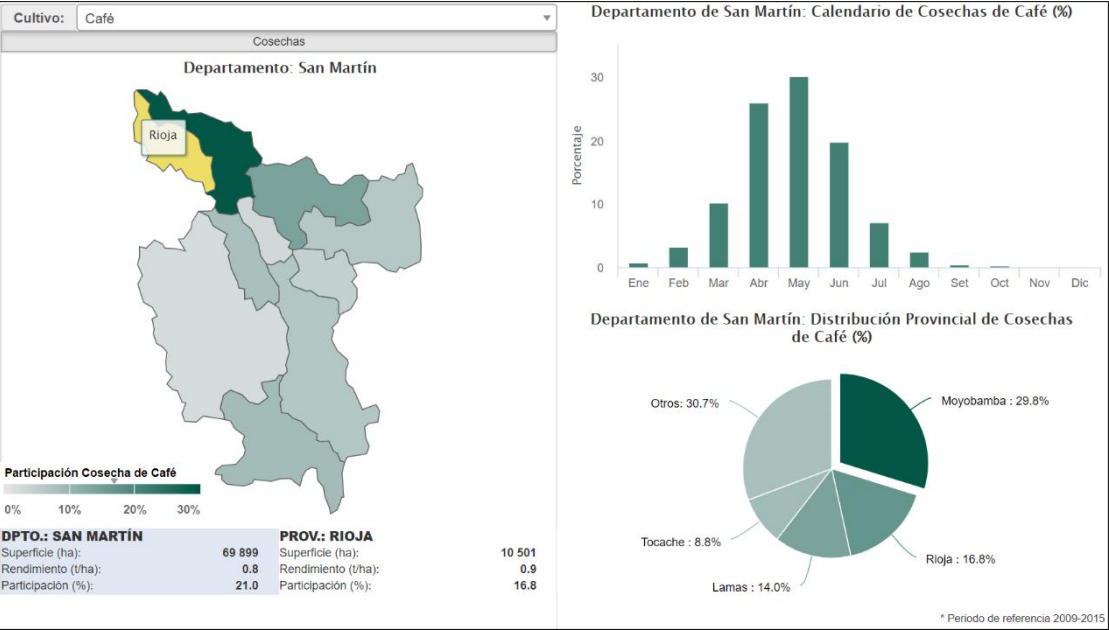
Figura 4.1. Calendario, participación y rendimiento del Perú y del departamento de San Martín.



Fuente. Calendario de siembras y cosechas (SIEA, 2018).

La estacionalidad de la cosecha del departamento de San Martín va de enero a octubre (mayor del 10% de cosecha de abril a junio), con un rendimiento promedio de 0.8 t/ha (Figura 4.2).

Figura 4.2. Calendario, participación y rendimiento del departamento de San Martín.

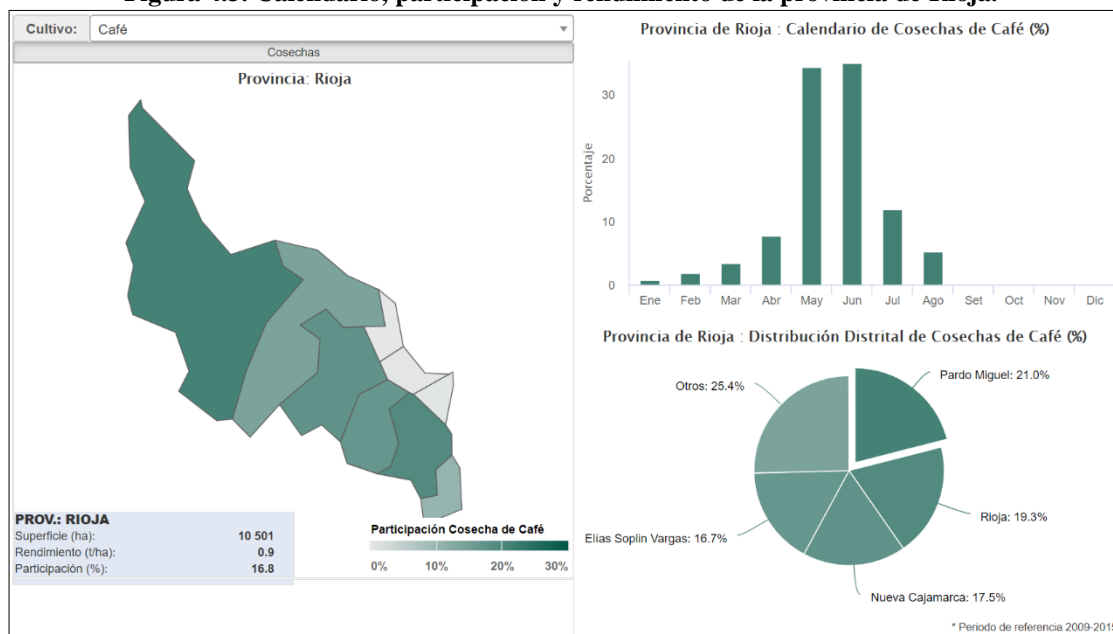


Fuente. Calendario de siembras y cosechas (SIEA, 2018).

Las zonas de producción de café de la provincia de Rioja comprende a sus 09 distritos, tal como se detalla en la Figura 4.3; siendo el distrito de Pardo Miguel el de

mayor participación en la cosecha, aportando con el 21% a nivel distrital (a nivel provincial participa con el 3.6% detallado en la Tabla 4.4); en la Figura 4.3 se detalla el calendario de cosecha de periodo de enero a agosto, y con un rendimiento promedio de Rioja de 0.9 t/ha a nivel provincial.

Figura 4.3. Calendario, participación y rendimiento de la provincia de Rioja.



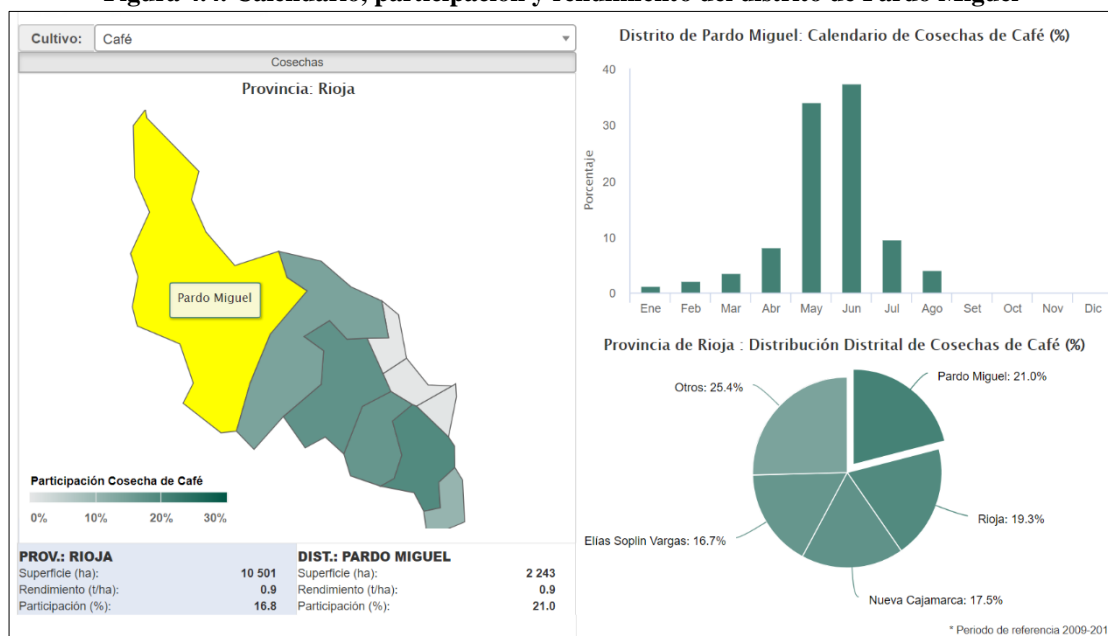
Fuente. Calendario de siembras y cosechas (SIEA, 2018).

Tabla 4.4. Participación y rendimiento de los distritos de Rioja

Distrito	Superficie (ha)	Participación Provincial (%)	Rendimiento (t/ha)
Rioja	1,996.00	3.2%	0.90
Awajún	1,482.00	2.4%	0.90
Elías Soplin Vargas	1,742.00	2.8%	0.90
Nueva Cajamarca	1,824.00	2.9%	0.90
Pardo Miguel	2,243.00	3.6%	0.90
Pósic	64.00	0.1%	0.70
San Fernando	14.00	0.0%	0.70
Yorongos	1,102.00	1.8%	0.90
Yuracyacu	33.00	0.1%	0.90
TOTAL	10,500.00	16.8%	

Fuente. Elaboración propia con datos del SIEA 2018 – MINAGRI.

Figura 4.4. Calendario, participación y rendimiento del distrito de Pardo Miguel



Fuente. Calendario de siembras y cosechas (SIEA, 2018).

4.1.4. Prácticas de cultivo y beneficio

En Rioja los productos de mayor importancia son el arroz (parte baja) y café (parte alta), seguido del cacao, plátano, yuca, pan llevar y otros.

Rioja tiene un 60% de su actividad económica en el sector primario (agricultura y ganadería), y el resto distribuido en el sector terciario y secundario con el 28% y el 15% (Municipalidad provincial de Rioja, 2018).

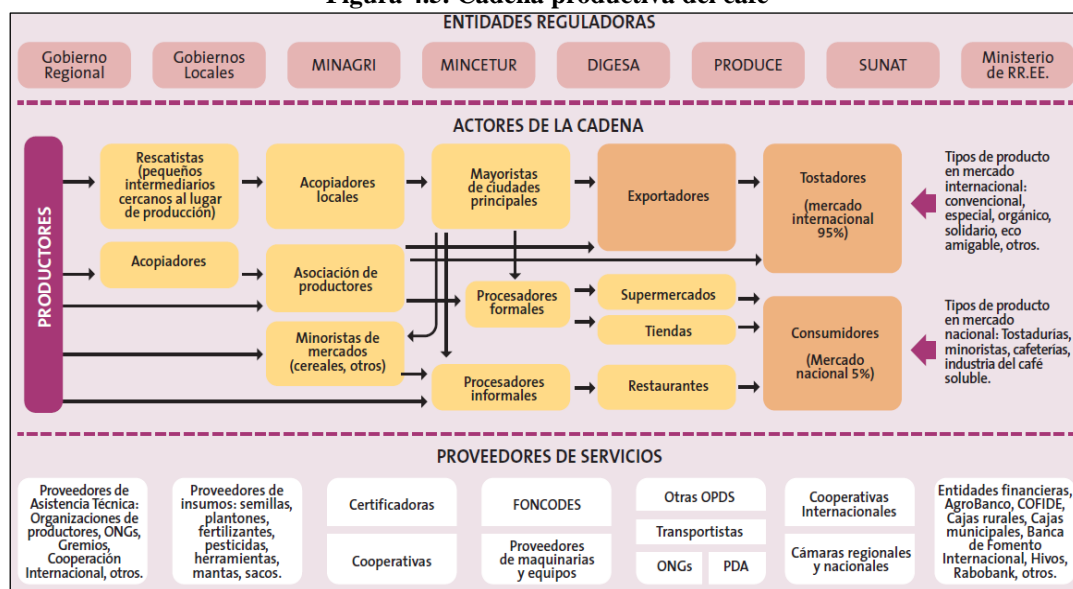
4.2. Cadena productiva de café

4.2.1. Descripción de la cadena productiva

La cadena productiva del café comprende diversos procesos y actores, tal como se detalla en la Figura 4.5, asimismo se destaca que estos procesos pueden derivar en la obtención de café cerezo, café pergamino, o café verde u oro.

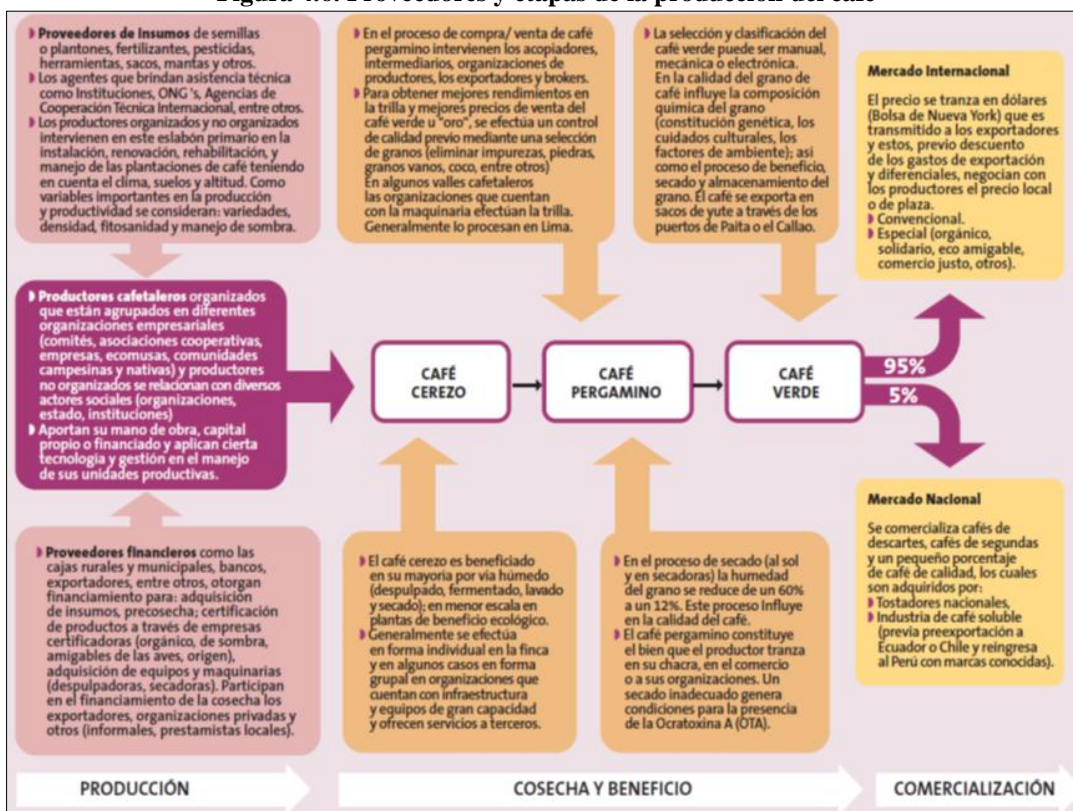
Según los cuales se participan los proveedores cafetaleros (caficultores), proveedores de insumos, proveedores financieros, acopiadores o intermediarios, mercado nacional o internacional (Ver Figura 4.6).

Figura 4.5. Cadena productiva del café



Fuente: Línea base del sector café en el Perú. (Díaz y Carmen, 2017)

Figura 4.6. Proveedores y etapas de la producción del café

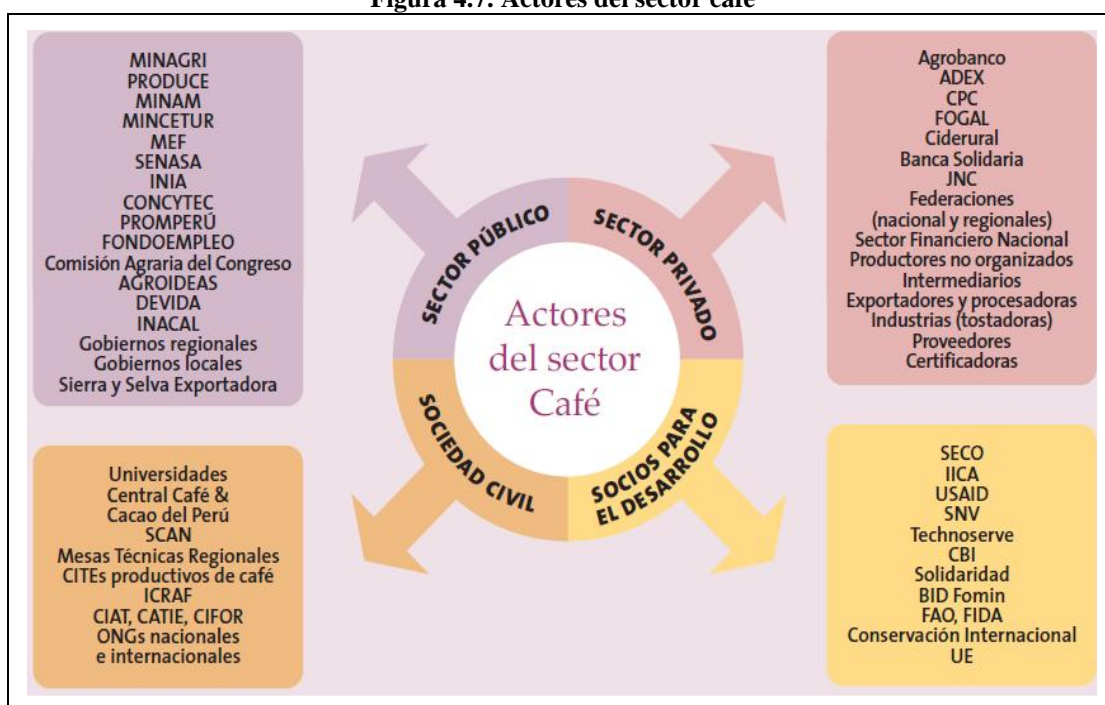


Fuente: Línea base del sector café en el Perú (Díaz y Carmen, 2017)

4.2.2. Principales actores del sector café

Los actores pertenecientes al sector café corresponden a entidades de: sector público, sector privado, sociedad civil, y socios para el desarrollo (Ver Figura 4.7).

Figura 4.7. Actores del sector café



Fuente: Línea base del sector café en el Perú (Díaz y Carmen, 2017)

4.2.3. Ventajas comparativas y ventajas competitivas

El Perú siendo un país con diversos climas, presenta también diferentes pisos altitudinales, siendo ésta una ventaja comparativa frente a otros países, especialmente para el café que se produce entre los 1,200 y 1,700 msnm, puesto que se asegura una mejor calidad, como se mencionó en el Capítulo 2 en factores climatológicos. La cooperativa comparte dicha ventaja, debido a que posee tierras de cultivo entre los 1,200 y 1,480 msnm.

En cuanto a la ventaja competitiva, ADISA busca mejorar sus procesos para poder aumentar el valor de su producto y de la empresa (mejorar su competitividad), y consecuentemente ampliar su red de potenciales clientes, quienes estarían dispuestos a adquirir su producto.

4.3. Análisis de la cooperativa ADISA

4.3.1. Perfil de la cooperativa

La Cooperativa de Servicios Múltiples ADISA Naranjos, inició en abril 2002 cuando se constituyó la Asociación Distrital Agropecuaria con la sigla “ADISA”. La organización se mantuvo operando bajo esta denominación hasta febrero 2013, fecha en que deciden cambiar al régimen de Cooperativa, debido a los beneficios que se esperaban por el marco aprobado para este nuevo tipo de razón. Cabe precisar que, a pesar del cambio se mantuvo la personería jurídica y sigla comercial “ADISA”.

ADISA es una cooperativa cafetalera, ubicada en la provincia de Rioja, departamento San Martín. Al 2018 cuenta con 143 socios (Tabla 4.5), los cuales disponen de un área total de tierras de 1,823 Has., registrando 453 ha destinadas específicamente al café (25%). Con respecto a las estimaciones, la cooperativa espera que sus socios alcancen, durante el 2018, una producción total de 8,744 QQ de café pergamino y 7,472 QQ de café oro (ADISA, 2018).

Tabla 4.5. Distribución de Socios 2012-2018

Productores	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mujeres	20	19	15	17	12	13	17
Varones	152	135	124	126	123	122	126
Total	172	154	139	143	135	135	143

Fuente: ADISA 2018

Según lo confirmado por la gerencia, el 60% de las tierras de cultivo se encuentran entre los 910 y 1200 msnm, mientras que la porción restante se ubica hasta los 1480 msnm. Respecto a la variedad cultivada, se confirmó que mantienen Arábica (de las subvariedades Typica y Caturra) e Híbridas (de la subespecie Catimor). Se indicó que, presentan un porcentaje significativo de Catimor pues si bien no alcanza los niveles de calidad en taza de la Typica es preferida por los caficultores, producto del menor cuidado e inversión requeridos, así como la mayor productividad registrada.

Respecto a su actividad, indicaron que la cooperativa ha venido trabajando con exportaciones (participación mayoritaria) y en el mercado nacional. Las ventas al exterior es la prioridad número uno (debido al mayor precio acordado), cuando no se logra colocar el 100% en este mercado, se busca ofrecer también al mercado nacional.

Cabe adicionar que todas las exportaciones se han realizado al mercado de Estados Unidos, específicamente a su cliente Sustainable Harvest, el cual según lo especificado

en su página web, es una importadora de más de 20 años, con sede en Oregon y con proveedores de café de alto rendimiento en todo el mundo; el modelo de negocio es innovador, que busca deslindarse del tradicional enfoque de trader de commodities pues buscan crear relaciones con proveedores transparentes, de largo plazo, que generen valor sobre la cadena de abastecimiento, apuntando hacia un desarrollo sostenible.

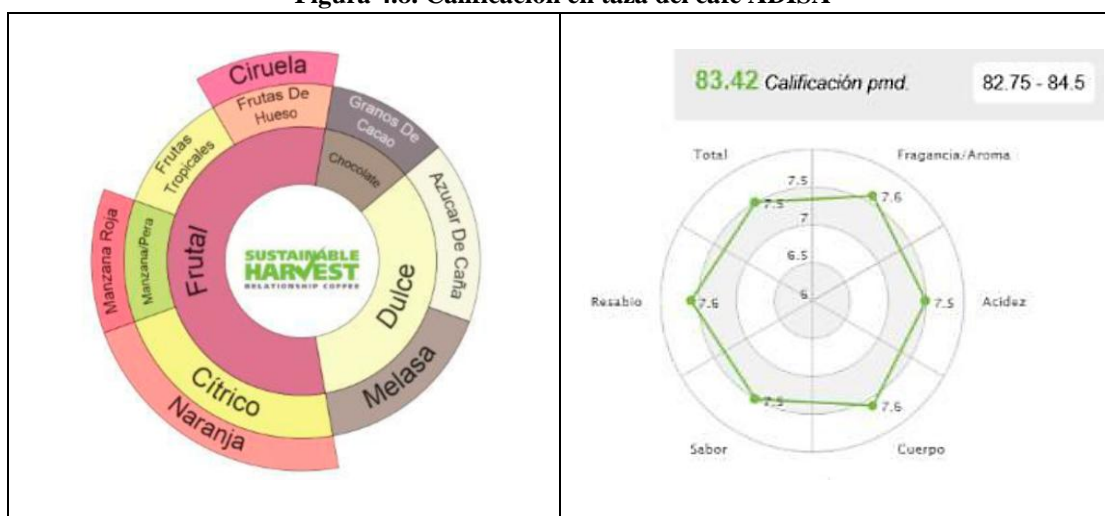
De la entrevista realizada a Alvaro Prada, Gerente General de ADISA (Anexo I), se sabe que la cooperativa tiene como estrategia para hacer frente a las variaciones en el precio internacional, tomar contratos por plazos lo más cortos posibles y mantener inventarios reducidos para evitar fluctuaciones significativas por desvalorización.

En cuanto al marketing digital, ADISA aunque tiene una plataforma para contactos, no está implementada adecuadamente y tampoco actualizada, lo cual genera desventaja para la Cooperativa.

4.3.2. Descripción del café ADISA

Las zonas de producción de ADISA están ubicados en altitudes desde los 910 a 1,480 msnm, según ADISA (2018), el café que obtienen tiene las características organolépticas de café suave y equilibrado, de aroma y fragancia acaramelada floral y especias, con acidez mediana cítrica (toronja), sabor afrutado dulce, cuerpo cremoso y marcado, y post gusto suave duradero. En la Figura 4.8, se muestra la clasificación para las características organolépticas y las calificaciones para la calidad en taza.

Figura 4.8. Calificación en taza del café ADISA



Fuente: ADISA 2018

4.3.3. Producción, productividad y costos de producción

En el año 2017, su producción en café pergamino fue 464,856 kg, se realizaron 8 envíos al cliente Sustainable Harvest, entre los meses de Junio a Noviembre con un total de 154,560 kg exportados. La productividad de la cooperativa en el año 2017 fue de 991kg/ha, es decir 17 qq/ha. Según el MINAGRI (2018), los rendimientos en los últimos años en la zona de San Martín han ido aumentando, siendo en el 2016 de 944 kg/ha.

Dentro de los costos de producción, la cooperativa utiliza los conceptos de mano de obra, inversiones, servicios, depreciación, gastos financieros, gastos administrativos, todos juntos, sin embargo no existe una correcta distribución para su análisis. Se ve una mezcla de conceptos financieros que deben mejorarse. (Ver Tabla 4.6)

Tabla 4.6. Costos de producción ADISA

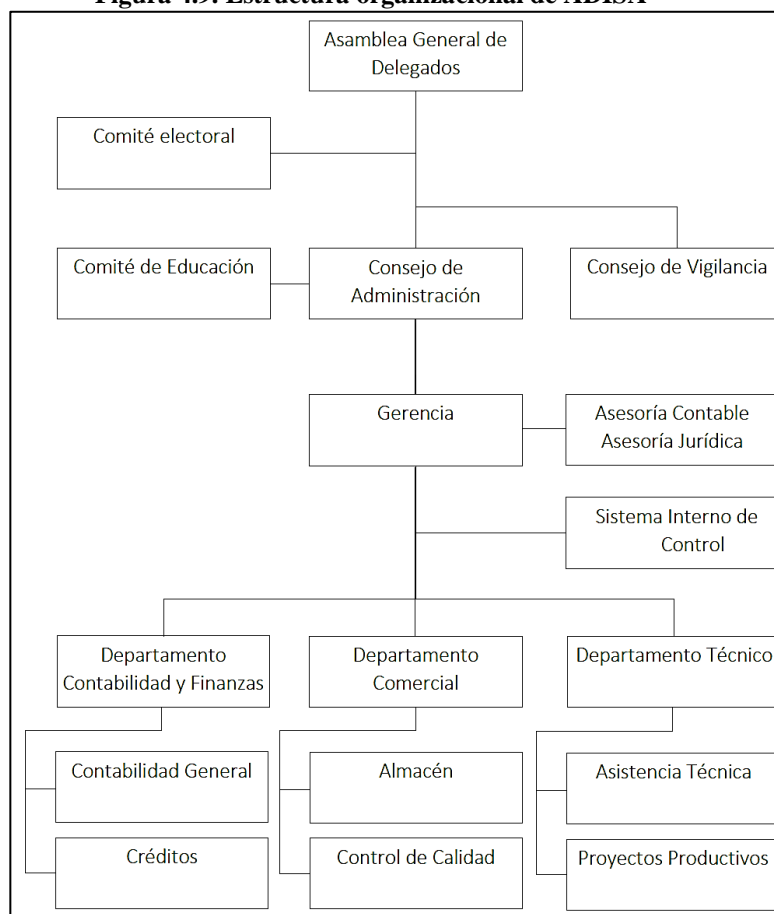
	CONCEPTO	año 14	año 15	año 16	año 17
		costo total (s/.)	costo total (s/.)	costo total (s/.)	costo total (s/.)
A	MANO DE OBRA	8,680.13	8,680.13	8,680.13	8,680.13
A.1	Instalación de vivero	245.00	245.00	245.00	245.00
A.2	Preparación De Terreno	700.00	700.00	700.00	700.00
A.3	Siembra en Campo Definitivo	490.00	490.00	490.00	490.00
A.4	Instalación de Cultivos Asociados	-	-	-	-
A.5	Aplicación de fertilizantes	410.00	410.00	410.00	410.00
A.6	Prácticas de conservación de suelos	105.00	105.00	105.00	105.00
A.7	Podas y manejo de brotes	525.00	525.00	525.00	525.00
A.8	Control fitosanitario	1,907.50	1,907.50	1,907.50	1,907.50
A.9	Cosecha y Post Cosecha	4,297.63	4,297.63	4,297.63	4,297.63
B	INVERSIONES	1,861.00	1,871.00	1,861.00	3,466.00
B.1	Instalación de vivero	-	-	-	-
B.2	Equipos, Herramientas y materiales	61.00	71.00	61.00	1,666.00
B.3	Módulo de beneficio	-	-	-	-
B.4	Insumos Fertilizantes	1,565.00	1,565.00	1,565.00	1,565.00
B.5	Insumos Control fitosanitario	235.00	235.00	235.00	235.00
B.6	Predio agrícola	-	-	-	-
C	SERVICIOS	556.25	556.25	556.25	556.25
C.1	Servicios de terceros	518.25	518.25	518.25	518.25
C.2	Certificaciones	38.00	38.00	38.00	38.00
D	DEPRECIACIÓN	-	-	-	-
	Depreciación de máquinas	-	-	-	-
	Muebles y enseres	-	-	-	-
E	GASTOS FINANCIEROS	705.00	705.00	705.00	705.00
	Interes de Crédito Mantenimiento	570.00	570.00	570.00	570.00
	Comisiones y servicios de crédito	135.00	135.00	135.00	135.00
E	GASTOS ADMINISTRATIVOS	236.05	236.25	236.05	268.15
	Gastos de gestión	236.05	236.25	236.05	268.15
COSTO TOTAL DE PRODUCCION		12,038.43	12,048.63	12,038.43	13,675.53

Fuente: ADISA (2018)

4.3.4. Estructura organizacional

La cooperativa basada en los lineamientos generales normados por la Ley general de cooperativas (Ley 15260), tiene la estructura organizacional detallada en la Figura 4.9 (organigrama jerárquico, vertical), la cual muestra los respectivos órganos de gobierno.

Figura 4.9. Estructura organizacional de ADISA



Fuente: ADISA 2018.

La Cooperativa presenta los siguientes órganos de gobierno: la Asamblea General, y el Consejo de Administración; como órgano de control el Consejo de Vigilancia; como órganos de apoyo al Comité de Educación, y el Comité Electoral; como órganos de coordinación a los Comités Sectoriales; como órgano de ejecución la Gerencia además del equipo administrativo y técnico.

La asamblea general está constituida por 21 delegados, resaltando el hecho que el presidente es la misma persona del cargo de presidente del Consejo de Administración.

El consejo de administración, está constituido por 06 personas (presidente, vicepresidente, secretaria, I vocal, II vocal, suplente). Asimismo, es asistido por el

Comité de Educación, constituido por 04 personas (presidente, vicepresidente, secretario, suplente).

El consejo de vigilancia, cuenta con 04 personas: presidente, vicepresidente, secretario, suplente (ADISA, 2018), debiendo ser capaz de controlar aspectos contables administrativos y legales.

Como órgano de línea, la Gerencia, a cargo de una persona (Gerente general), quien gestiona tres departamentos: Contabilidad y finanzas, Comercial, y Técnico (Producción).

El Comité Electoral como órgano de apoyo la conforman 04 personas: un presidente, un vicepresidente, un secretario, y un suplente.

4.3.5. *Procesos de gestión*

Considerando el carácter económico empresarial de la Cooperativa, se genera la relación e interacción de los diferentes órganos internos.

La Asamblea General, es la autoridad suprema en la Cooperativa, encargada del gobierno, dirección y administración, examinando la gestión administrativa, financiera y económica, estados financieros e informes de los respectivos consejos, además de ser la encargada de la aprobación final de los presupuestos anuales, así como el balance anual y el estado de resultados. Es asistida por el Consejo de Vigilancia y el comité electoral según sea el caso.

El Consejo de Administración es el órgano responsable de la dirección y la administración de la Cooperativa (gestión de la empresa), que depende directamente de la Asamblea General, además direcciona y monitorea a la Gerencia. De entre sus principales funciones es la encargada de analizar y aprobar en primera instancia los planes y presupuestos anuales, así como las memorias y los estados financieros para someterlos a la Asamblea General.

El Consejo de Vigilancia, es la encargada de la fiscalización y control sobre todas las acciones de la cooperativa, es decir se encarga de hacer cumplir lo establecido y aprobado por la Asamblea general (asiste a la Asamblea General).

El Comité de Educación, tiene la labor de hacer cumplir el principio de entrenamiento y educación, tanto en el cooperativismo, como en la planeación y ejecución de programas referidos a educación, arte, etc, fomentar capacitaciones a todo nivel y en diversos campos, buscando el desarrollo de todos (socios, dirigentes, trabajadores).

Los Comités Sectoriales, son el nexo representativo entre ADISA y cada grupo de socios ubicados en un determinado sector geográfico, actualmente tiene 09 comités, ubicados en los distritos de Pardo Miguel y Nueva Cajamarca del departamento de San Martín, y el distrito de Copallín del departamento de Amazonas.

La gerencia a cargo del Gerente general, depende directamente del Consejo de Administración, es el representante legal, administrativo, judicial, fiscal, arbitral y extrajudicial; consecuentemente encargado de la gestión administrativa y técnica tiene a su cargo a los departamentos de: Contabilidad y finanzas (encargada de la contabilidad general, y los créditos de la Cooperativa), Comercial (centralizados en el manejo de: control de calidad, y Almacén; constituyendo la etapa para garantizar la selección y entrega de un producto adecuado), y Técnico (enfocado a la Producción, centraliza sus acciones en la asistencia técnica, y en Proyectos productivos, sin embargo supeditado a la capacidad económica de la Cooperativa para apoyar a los socios en la implementación y el cumplimiento al 100%). Aunque la delegación de responsabilidades por parte del gerente general hacia el equipo administrativo es algo acentuado a la fecha, el equipo ha logrado responder a las expectativas, y requiriendo supervisión directa de la gerencia en casos muy excepcionales (la experiencia previo a su ingreso, la capacitación que recibió, y la formación por medio del trabajo en la cooperativa, viene fortaleciendo las capacidades de respuesta de los administrativos), lo cual muestra desarrollo de capacidades en el equipo administrativo.

4.3.6. Certificaciones de calidad

En términos de calidad la cooperativa ADISA a la fecha cuenta con 02 certificaciones (ADISA, 2018):

- Fairtrade (comercio justo), certificada el 2005 por FLO cert. (entidad certificadora)
- Orgánico según las normas USDA/NOP, certificada desde el 2009 por IMO Control, y Biolatina desde el 2011.

Asimismo la Cooperativa está buscando obtener la certificación Rainforest Alliance (Gerente General, ADISA), la cual garantiza el cumplimiento de estándares que abarcan lo ambiental, económico, y social, implicando no solo la agricultura practicada por la Cooperativa, sino también la práctica de la silvicultura (Rainforest Alliance, 1987). Los volúmenes comercializados según estas certificaciones se detallan en la Tabla 4.7.

Tabla 4.7. Volúmenes exportados según el tipo de certificación

Año	Peso exportado Fairtrade (KG)	Peso exportado Fairtrade- Orgánico (KG)	Peso Total exportado (KG)	Certificación Fairtrade (%)	Certificación Fairtrade-Orgánico (%)
2005	56,925.00	-	56,925.00	100%	-
2006	58,305.00	-	58,305.00	100%	-
2007	19,320.00	-	19,320.00	100%	-
2008	38,640.00	-	38,640.00	100%	-
2009	19,320.00	38,640.00	57,960.00	33%	67%
2010	19,320.00	38,640.00	57,960.00	33%	67%
2011	18,975.00	151,455.00	170,430.00	11%	89%
2012	-	94,530.00	94,530.00	-	100%
2013	19,665.00	57,960.00	77,625.00	25%	75%
2014	-	77,625.00	77,625.00	-	100%
2015	-	55,890.00	55,890.00	-	100%
2016	38,640.00	38,640.00	77,280.00	50%	50%
2017	38,640.00	115,920.00	154,560.00	25%	75%

Fuente: ADISA (2018) - Elaboración propia.

El 100% de los socios cuentan con la certificación Fairtrade, el tener esta certificación asegura a los socios un valor mínimo adicional para poder comercializar su café, a pesar de las variaciones del precio, lo cual es importante debido a que posibilita a los socios a obtener un beneficio adicional para mejorar su nivel de vida.

Como se detalla en la Tabla 4.8 referido a la campaña 2017, en términos de porcentajes los volúmenes exportados con sus dos certificaciones representan el 75%, mientras que el 25% tiene sólo la certificación Fairtrade.

Tabla 4.8. Volúmenes exportados según el tipo de certificación campaña 2017

TIPO DE CERTIFICADO	MES DE EMBARQUE	KILOS EXPORT.	(%)	PUNTAJE EN TAZA
Fairtrade	Junio	19,320.00	12.5%	82.00
Fairtrade	Julio	19,320.00	12.5%	82.00
Fairtrade-Orgánico	Julio	19,320.00	12.5%	83.00
Fairtrade-Orgánico	Agosto	19,320.00	12.5%	83.00
Fairtrade-Orgánico	Setiembre	19,320.00	12.5%	84.00
Fairtrade-Orgánico	Setiembre	19,320.00	12.5%	84.00
Fairtrade-Orgánico	Setiembre	19,320.00	12.5%	84.00
Fairtrade-Orgánico	Noviembre	19,320.00	12.5%	84.00
		154,560.00	100.0%	

Fuente: ADISA (2018) - Elaboración propia

Respecto a la certificación Orgánica para la campaña 2018-2019 se espera contar con el 100% de los socios certificados, asimismo se tendrá un potencial volumen de comercialización como se detalla en la Tabla 4.9 (ADISA, 2018).

Tabla 4.9. Producción certificada como orgánica Campaña 2018-2019

Certificación	Nº de Socios	Superficie Producción (ha)	Volumen aprox. Prod. Pergamino (QQ 56 kg)	Volumen aprox. Prod. Pergamino (kg)	Volumen aprox. Prod. Café oro (QQ 46 kg)	Volumen aprox. Prod. Café oro (kg)
Ecológicos	104	339.75	6,679.0	374,024.0	5,692.0	261,832.0
Conversión	39	114.50	2,065.0	115,640.0	1,780.0	81,880.0
Total	143	454.25	8,744.0	489,664.0	7,472.0	343,712.0

Fuente: ADISA (2018)

4.3.7. Análisis de la Situación Financiera actual

De la revisión de los EEFF de ADISA, de los años 2016 y 2017, (adjuntados en el Anexo IV), se validó un crecimiento significativo de 15% sobre los ingresos 2017, cerrando dicho periodo con un total de ventas de S/. 2.2MM. Según la cooperativa, este incremento respondió principalmente a las exportaciones a su principal cliente, y espera mantener los niveles para el presente año. Por otro lado, la cooperativa registra pérdidas operativas en; sin embargo, es preciso mencionar que esto responde principalmente a una inconsistencia en el registro contable. Los ingresos de los fondos no reembolsables de los proyectos aprobados por el PNIA han sido registrados como no operativos; no obstante, los desembolsos que ADISA realizaba han sido registrados como gastos operativos. Una vez realizada esta rectificación, se logra revertir el margen operativo de -7% (S/. -150M) a 1% (S/. 31M). El personal de contabilidad ha confirmado que, a partir del presente año, ya se levantará esta inconsistencia en los Estados Financieros. Igualmente, se observa que ambos márgenes, operativo y neto son significativamente reducidos y se podría esperar que, ante la mínima contracción de ingresos o variación de estructura de costos, la cooperativa podría registrar pérdidas.

Con respecto a los indicadores de liquidez, se estimó un desfase promedio en el ciclo de liquidez de 90 días, según la información proporcionada. Por otro lado, su razón corriente es reducida debido a una marcada concentración del activo en la partida Inmuebles Maquinaria y Equipo.

El Activo Fijo se incrementó en 2017 debido principalmente de la construcción del cerco perimétrico del almacén. Según lo indicado, esta obra responde a una política de inversión en infraestructura a modo de continuar con el incremento de capacidad productiva. Por otro lado, el nivel de apalancamiento se mantiene reducido tanto respecto al patrimonio (0.38x a dic-17) como a las ventas (1.5 meses al mismo corte). El patrimonio neto se incrementa al último año producto de las donaciones (registradas como capital adicional) del Programa Agroideas y PNIA.

4.4. Identificación de la brecha de competitividad interna

4.4.1. Formulación de las Fortalezas y Debilidades

– Fortalezas

F1: Adecuada gestión de socios (Programas de incentivos económicos, captación de nuevos socios, manejo de conflictos y fomento de ampliación de cultivos).

F2: Presenta un producto de calidad que cumple con los estándares necesarios para las certificaciones de Fairtrade y Orgánico, reflejado en no tener rechazos ni observaciones en sus exportaciones.

F3: La gerencia y directivos presentan una adecuada alineación y gestión de condiciones de mercado (tendencias, fluctuaciones de precio) así como un fortalecimiento en las relaciones con sus stakeholders.

F4: Debido a la ubicación geográfica de las zonas de producción, están sometidas a una variedad de microclimas que permiten alcanzar niveles de calidad en taza para nichos de mercado.

F5: La Cooperativa se presenta como un sujeto de crédito con un adecuado score crediticio para su segmento (favorable historial y activos hipotecables)

– Debilidades

D1: Falta de una adecuada gestión de renovación de cafetales, campañas de abonamiento y análisis de suelos.

D2: No toda la producción se realiza bajo los estándares de calidad aprobados por las certificadoras.

D3: Cuenta con un solo cliente en el exterior debido a un bajo volumen de producción.

D4: Falta de capacitaciones, que reduzcan el desconocimiento de los costos de producción en los caficultores, y preparen en temas de gestión, financiero y comercial al personal administrativo.

D5: Falta de solvencia financiera para tener la posibilidad de tomar contratos a largo plazo, y para contratar personas especializadas en funciones administrativas y de producción.

D6: Falta de promoción y publicidad de la Cooperativa y sus productos.

D7: Alto riesgo de sucesión debido a la ausencia de procesos estandarizados y documentados.

4.4.2. Matriz EFI: conclusiones

De la evaluación anterior, se enlistan las fortalezas y debilidades para asignarles un valor ponderado y una calificación, según el grado de importancia y de capacidad de gestión de la Cooperativa, generando así la matriz EFI, la cual se detalla en la Tabla 4.10.

Tabla 4.10. Matriz EFI

Código	DESCRIPCIÓN	Peso	Calific.	Puntaje
FORTALEZAS				
F1	La cooperativa cuenta con una adecuada gestión de socios (actuales y nuevos).	0.09	3	0.27
F2	Presenta un producto que cuenta con los estándares necesarios para las certificaciones de Fair Trade y Orgánico.	0.09	3	0.27
F3	La gerencia y directivos de la cooperativa presentan una adecuada alineación y gestión de condiciones de mercado, además de las relaciones con sus stakeholders.	0.10	4	0.40
F4	Ubicación geográfica de tierras ofrece una variedad de microclimas que permiten alcanzar niveles de calidad en taza para nichos de mercado.	0.06	3	0.18
F5	La cooperativa se presenta como un sujeto de crédito con un adecuado score crediticio (Favorable historial y activos hipotecables).	0.06	3	0.18
DEBILIDADES				
D1	Falta de una adecuada gestión de renovación de cafetales, campañas de abonamiento y análisis de suelos.	0.07	1	0.07
D2	No toda la producción cumple con los estándares de calidad aprobados por las certificadoras, reduciendo el volumen de exportación.	0.10	2	0.20
D3	Cuenta con un solo cliente en el exterior debido a un bajo volumen de producción.	0.10	1	0.10
D4	Falta de capacitaciones que reduzcan el desconocimiento de costos de producción de caficultores.	0.07	1	0.07
D5	Falta de capacitaciones al equipo administrativo que reduzcan el desconocimiento en temas de gestión, financiero y comercial.	0.07	1	0.07
D6	Falta de solvencia financiera para: tener la posibilidad de tomar contratos a largo plazo, y contratar especialistas en funciones administrativas y de producción.	0.06	1	0.06
D7	Falta de promoción y publicidad de la Cooperativa y sus productos.	0.05	2	0.10
D8	Alto riesgo de sucesión debido a la ausencia de procesos estandarizados y documentados.	0.08	1	0.08
PUNTAJE TOTAL		1.00		2.05

Fuente: Elaboración Propia.

Los resultados de la matriz EFI indican un puntaje global de 2.05, lo que reflejaría una calificación interna poco atractiva. Si bien la cooperativa registra un producto con estándares medios de calidad y una proporción mayoritaria de su producción que puede alcanzar la doble certificación (Fair Trade y Orgánico), se observa una débil gestión de cafetales, abonamiento y análisis de suelos. Adicionalmente, la mayor parte de sus ventas se concentra en un solo cliente, su situación financiera limita la atención de mayores pedidos y el déficit en gestión aún es amplio.

4.4.3. Clasificación de la Cooperativa

Finalmente, bajo el análisis realizado ADISA se puede clasificar como una cooperativa en proceso de consolidación, al ser una cooperativa mediana, con una baja cantidad de socios (con incentivos económicos, buen manejo de conflictos internos), con poco personal especializado, que comercializa café con certificación orgánica y Fair Trade, con una baja productividad, con buen historial crediticio, y la necesidad de un financiamiento externo.

4.5. Conclusiones del capítulo IV

La cooperativa se ubica en una zona productiva competitiva en la región San Martín, donde los estándares de producción y calidad son favorables para su crecimiento. Igualmente, se destaca la adecuada gestión de socios y el cumplimiento de dos certificaciones en la mayoría de su producción. Si bien su solvencia financiera es limitada la cooperativa cuenta con un adecuado historial de crédito y líneas de financiamiento en entidades financieras.

No obstante, se observa el hecho de que la mayor parte de las ventas se concentra en un solo cliente y que su ciclo de liquidez es extenso, situación que le genera un alto requerimiento de capital de trabajo. Finalmente, se observó una reducida rentabilidad y una oportunidad considerable de fortalecer sus planes de capacitación.

CAPITULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El presente capítulo comprende la generación, evaluación, y formulación de la(s) estrategia(s) orientadas con la visión y misión de la cooperativa, necesarias para mejorar la competitividad cafetalera.

5.1. Revisión de la Misión, Visión y objetivos estratégicos

5.1.1. Misión

“Somos una cooperativa líder y competitiva en el departamento de San Martín, que brinda soluciones a través de servicios de calidad con enfoque participativo y democrático, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de sus asociados y sus familias”. (ADISA, 2018)

5.1.2. Visión

“Al año 2022... Ser un modelo exitoso del sistema cooperativo a nivel nacional, con gestión administrativa que asegure la sostenibilidad de la organización y la rentabilidad económica para sus asociados, involucrando a productores comprometidos en la gestión integral”. (ADISA, 2018)

5.1.3. Objetivos

Basados en la finalidad de toda Cooperativa, ADISA tiene como objetivo general “brindar servicios de calidad que contribuyan al mejoramiento y bienestar de la calidad de vida de sus socios y sus familias”, considerando fines económicos y fines sociales o solidarios, tiene los siguientes objetivos específicos:

- a. Generar capital económico para la cooperativa
- b. Desarrollar una gestión administrativa sostenible
- c. Incrementar los ingresos y lograr rentabilidad económica
- d. Fortalecer su institucionalidad.

5.2. Análisis Estratégico

5.2.1. Cadena de valor valorizada

En la Figura 5.1 se muestra la Cadena de Valor actual de la cooperativa ADISA, basado en el periodo 2017, en la cual se muestran las actividades principales y las actividades secundarias o de apoyo, a los cuales luego de la selección y el agrupamiento se obtienen los respectivos porcentajes del costo que representa cada una de las áreas en los estados financieros, con respecto a las ventas.

Figura 5.1. Elementos y valores de la Cadena de Valor

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:				1%
Cargas diversas de gestión				
COMPRAS:				
Maquinarias				
INFRAESTRUCTURA:				
Renovación de activos fijos				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	
79%	6%	4%	5%	

Fuente: Elaboración propia

Actividades primarias:

- Logística interna (79%), referido principalmente al costo de compra de café pergamino.
- Operaciones (6%), procesos específicos de recepción y acopio del café por parte de la cooperativa, procesos de calidad y el packing para la comercialización del café.
- Logística externa (4%), costos por el transporte del envío al cliente.
- Marketing y ventas (5%), gastos de ventas.

Actividades secundarias:

- Gestión de recursos humanos (1%), referido a los sueldos del personal, y gestión administrativa.
- Compras (3%), adquisición de suministros diversos y renovación de equipos diversos.
- Infraestructura (1%) Costos por la renovación de los activos fijos de la organización.

Margen:

- El margen actual es 1%.

Por lo tanto sobre la distribución identificada en la cadena de valor de la Figura 5.1, la concentración de los costos se da en la Logística interna (79%), y siendo que esta contempla la compra del café pergamino a los caficultores, se evidencia que la concentración se da en este proceso, mostrando así que su ventaja competitiva radica

en este proceso, conllevando a la necesidad de promover acciones con la finalidad de reducir el costo del café pergamino, sin dejar de lado la calidad del café para incrementar el margen de la cooperativa.

5.3. Análisis de la brecha competitiva

5.3.1. Evaluación de los factores claves de éxito

Tal como se mencionó en el Capítulo II, los factores claves de éxito a evaluar son: capacidades específicas de la gestión, activos intangibles, sector de actividad, variables estructurales, el apoyo de la administración pública; los cuales fueron identificados para dos cooperativas referentes de éxito en el ámbito nacional, los cuales detallan en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1 Factores claves de éxito de cooperativas

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	ORO VERDE	CENFROCAFE
Capacidades específicas de la gestión	Personal administrativo capacitado con estudios superiores	Personal administrativo capacitado con estudios superiores
	Entrenamiento en poder de negociación a los gerentes	Manejo de información productiva del café (prácticas y tecnología)
	Manejo de información productiva del café (prácticas y tecnología)	
Activos intangibles	Capacitaciones al personal administrativo y a los socios.	Capacitaciones al personal administrativo y a los socios
	El promover la formación de promotores comerciales y agroecológicos	Capacitaciones al personal técnico mediante intercambios nacionales e internacionales.
Sector de actividad	Alianzas comerciales a largo plazo con tostadores.	Diversificación de sus productos, y zonas de potencial producción.
	Diversificación de sus productos, y zonas de potencial producción.	Disponibilidad de los canales de acopio y distribución
	Segmentación del mercado.	Herramientas de Marketing del Producto
	Mantener las certificaciones en sus productos.	Mantener las certificaciones en sus productos.
	Certificación de sus catadores.	Certificación de sus catadores.
	Existencia de financieras de carácter solidario.	Existencia de financieras de carácter solidario
	Posicionamiento en el Mercado.	Diversificación de servicios adicionales al comercio de café (tostado y molido).
		Capacidad Económica de la Empresa, y posicionamiento en el Mercado.
Variables estructurales		Diversos clientes a nivel global
	Constituida por 1,546 socios.	Constituida por 2,750 socios.
	Emprendimientos en sostenibilidad apoyados con los beneficios económicos para los socios.	Emprendimientos en sostenibilidad apoyados con los beneficios económicos para los socios.
		Brinda servicios sociales y financieros a sus socios
Apoyo de la administración pública	Manejo adecuado de programas estatales, como los fomentados por el PNIA, etc.	

Fuente: Elaboración propia

Al realizar una comparación de éstos factores claves versus la situación actual de la cooperativa ADISA, se puede apreciar que existe una brecha que debe ser mejorada, por lo cual evaluaremos la Cooperativa de acuerdo a cada factor.

- **Capacidades específicas de la gestión**, en lo referente a la gestión, las cooperativas escogidas presentan a su personal administrativo capacitado (incluso con maestrías en gestión), y profesionales en ingeniería agrónoma lo cual se ve reflejado en el manejo de la administración, es importante recalcar que ambas

cooperativas son de mayor dimensión que la cooperativa ADISA, están constituidos por un mayor número de socios, y su capacidad de producción es mucho mayor a la de ADISA; no obstante la brecha de capacidades puede ser reducida a través de capacitaciones a su personal administrativo en temas de gestión, para así puedan conducir a mejorar el posicionamiento de la Cooperativa en el mercado.

- **Activos intangibles**, en este punto que se hace el análisis de las habilidades blandas, como el trabajo en equipo, liderazgo, cómo se muestra en la Tabla 5.1, existe capacidad de liderazgo en los dirigentes de las cooperativas escogidas, así como un sistema de capacitaciones para el personal administrativo y para los socios, lo cual confirma la orientación hacia los objetivos de dichas organizaciones, pero en el caso de ADISA es una debilidad (mostrado en el análisis de la matriz EFI en el capítulo IV), debido a que no todo su personal está alineado a los objetivos estratégicos y por ende a la estrategia de la Cooperativa.
- **Sector de actividad**, el actual desarrollo del sector cafetalero evidencia el crecimiento de las cooperativas cafetaleras, y es aquí donde se aprecia una brecha más grande en términos de producción, considerando que tienen productos certificados lo que les ha permitido diversificar sus productos, trabajar con entidades de carácter solidario, y mejorar su capacidad económica, en el caso de ORO VERDE ha podido desarrollar alianzas comerciales a largo plazo con los tostadores, y CENFROCAFE ha llegado a desarrollar herramientas de marketing de producto, lo cual muestra un panorama favorable a pesar de los problemas políticos actuales, ADISA por su parte trabaja con un sólo cliente en el interior del país y un cliente en el exterior como se menciona en la matriz EFI, además de la falta de desarrollo a nivel productivo el cual debe mejorarse.
- **Variables estructurales**, la diferencia entre las cooperativas seleccionadas y ADISA es considerable, empezando por la cantidad de socios cuya diferencia es notable, ORO VERDE actualmente cuenta con 1,546 socios, y CENFROCAFE con 2,750 socios, lo que también representa una mayor fuerza laboral; considerando el tiempo de vida como organización y el éxito de ambas cooperativas, son reflejo de la aplicación de forma efectiva de las estrategias de formación y crecimiento a lo largo de su desarrollo.

- **Apoyo de la administración pública**, con respecto a éste punto, se encuentran en la misma situación, debido a la existencia de los fondos no reembolsables a través de concursos que realizan diferentes órganos del gobierno como el PNIA.

5.3.2. *Propuestas según el juicio de expertos entrevistados*

Basado en las entrevistas a expertos detallados en el Anexo I, según las recomendaciones de estos, las cooperativas deben: i) desarrollarse con respecto a términos estratégicos, ii) garantizar una correcta articulación interna de la organización tanto a nivel administrativo como a nivel de socios, iii) incrementar la productividad para poder penetrar más en el mercado y asegurar negocios sostenibles, iv) asegurar la calidad a través de personal técnico y profesional, iv) establecer alianzas comerciales con tostadores para poder generar clientes y estrategias comerciales, v) diversificar sus productos evitar depender de un producto, vi) identificar el mercado interno no satisfecho (Tabla 5.2).

Tabla 5.2. Resumen de los factores clave para las Cooperativas según Expertos

	PROMPERU Sinthia Campos	COOPERATIVA ORO VERDE Hildebrando Cárdenas	CÁMARA DE CAFÉ Y CACAO David Gonzáles
Bajo un análisis del sector cafetalero, ¿cuáles serían los factores claves en las cooperativas?	La continuidad de un direccionamiento estratégico, por parte de un administrador o gerente.	Trabajo dirigencial (liderazgo), prepararlos en gestión de cooperativas.	La diversificación comercial, para no tener un solo precio.
	El principal problema es la gestión, ocurre debido a la rotación del personal implicando una nueva etapa de aprendizaje.	Entrenamiento en poder de negociación.	Concientización al personal administrativo y productivo en temas de negociación y gestión.
	Garantizar una adecuada gestión organizacional, gerencia, administrativos, socios, técnicos, lo cual le permitirá mejorar la organización.(comunicación)	Capacitación a todo el personal.	Cumplir con los compromisos, en caso de incumplimiento resulta perjudicial para una organización
	Mejorar los procesos de producción, trazabilidad.	Tener alianzas comerciales con tostadores, lo cual puede garantizar un precio y continuidad a largo plazo.	Mejorar la productividad y trazabilidad.
	Contar con un área técnica completa, conformados por: ingenieros agrónomos, técnicos en el área de producción, tasadores, etc.	Diversificación productiva y segmentar el mercado.	Manejar una agenda de consumo interno.
	Adecuada gestión financiera.	Definir procesos desde el inicio del cultivo.	Articulación con los compradores locales, también a las empresas grandes para diversificar el portafolio.

Fuente: Elaboración propia

5.3.3. *Identificación de Estrategias: FODA cruzada*

Según lo evaluado en las matrices EFE y EFI, se hace necesario el cruce de estos factores externos e internos para plantear diversas estrategias que permitan superar las brechas organizacionales y fortalecer el crecimiento de la Cooperativa. Los factores externos e internos se detallan en la Tabla 5.3.

Tabla 5.3. FODA cruzada

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Tendencia favorable del consumo de café (a nivel nacional e internacional), tiene comportamiento de un bien inelástico, y mayor demanda de productos con "consciencia social".	A1: Incorporación de requisitos más restrictivos para la aprobación de créditos. A2: Sobreoferta de Brasil y Vietnam (complica la competencia internacional). A3: Que el mercado deje de consumir y valorar los productos certificados, o que incremente los requisitos para ser valorados.
	O2: Zonas productivas con potencial para diversas variedades de café, incluyendo los cafés de especialidad (siembra a niveles de altura sobre los 1,200 msnm).	A4: Rol ineficiente del Gobierno: falta de un órgano central, déficit de infraestructura en zonas cafetaleras, y baja promoción del café peruano.
	O3: Tecnología disponible que permite incrementar la productividad (incremento de la rentabilidad)	A5: Contracción sobre la cotización internacional del café (volatilidad en precios y/o menor valoración de productos certificados).
	O4: Incremento de ferias nacionales e internacionales.	A6: Leyes e impuestos que perjudican al sector cafetalero.
	O5: La formación de cluster de café que permitiría: posicionar el café marca Perú, generar eficiencias, aprovechar la versatilidad del café y acceder a mayores y mejores mercados.	A7: Restricción para exportación debido a la falta de herramientas de fácil acceso, así como la falta de partidas arancelarias específicas que eviten el agrupamiento de los diferentes productos de café.
	O6: Vigencia de la ley de Amazonía, que permite obtener beneficios tributarios	A8: Presencia de muchos intermediarios.
	O7: Existencia de fuentes de financiamiento solidario (ofrecen condiciones mas competitivas para las cooperativas cafetaleras).	A9: Impacto significativo de plagas y enfermedades y, ciclicidad productiva de cafetales sobre la productividad.
FORTALEZAS	F2O1: Incrementar la participación de productos certificados.	F5A1: Fortalecer el perfil crediticio ante condiciones de financiamiento mas restrictivas.
F1: La cooperativa cuenta con una adecuada gestión de socios (actuales y nuevos).	F4O2: Crear una marca premium para el segmento de café especial.	F4F2A2A5A6: Identificar nichos de mercado en los cuales la cooperativa se diferencie por calidad.
F2: Presenta un producto que cuenta con los estándares necesarios para las certificaciones de Fair Trade y Orgánico.	F5O7: Buscar las fuentes de financiamiento mas adecuadas para la cooperativa.	F3A3: Adecuarse a las nuevas exigencias de los consumidores.
F3: La gerencia y directivos de la cooperativa presentan una adecuada alineación y gestión de condiciones de mercado, además de las relaciones con sus stakeholders.	F3O4: Participar activamente con productos a la vanguardia del mercado en las ferias nacionales e internacionales.	F3A8: Fomentar buenas relaciones con los stakeholders como alternativa de mitigar el impacto de intermediarios.
F4: Ubicación geográfica de tierras ofrece una variedad de microclimas que permiten alcanzar niveles de calidad en taza para nichos de mercado.	F1O5: Fomentar la asociatividad entre cooperativas, formando centrales a mediano plazo y clusters del sector a largo plazo.	
F5: La cooperativa se presenta como un sujeto de crédito con un adecuado score crediticio (favorable historial y activos hipotecables).		
DEBILIDADES	D1O7: Identificar las fuentes de financiamiento mas adecuadas para implementar un plan de mejoras agrícolas	D6A4A9: Participar conjuntamente con entidades publicas, en la formacion de programas que fomenten las buenas practicas agricolas y faciliten la promocion del producto.
D1: Falta de una adecuada gestión de renovación de cafetales, campañas de abonamiento y análisis de suelos.	D3O4O7: Ampliar la cartera de clientes, y las fuentes de financiamientos.	D4A7: Elaborar un plan de capacitacion en temas adminisitrativos, que faciliten la exportacion del café.
D2: No toda la producción cumple con los estándares de calidad aprobados por las certificadoras, reduciendo el volumen de exportación.	DD1D2D4D5O3: Elaborar un plan de mejora para fortalecer el conocimiento técnico y productivo, e incrementar la productividad y estandarizacion de procesos, optimizando recursos y considerando las nuevas tecnologías y mejores practicas.	
D3: Cuenta con un solo cliente en el exterior debido a un bajo volumen de producción.	D6D8O5: Desarrollar las capacidades de todo el personal administrativo.	
D4: Falta de capacitaciones que reduzcan el desconocimiento de costos de producción de caficultores.		
D5: Falta de capacitaciones al equipo administrativo que reduzcan el desconocimiento en temas de gestión, financiero y comercial.		
D6: Falta de solvencia financiera: para tomar contratos a largo plazo, y contratar especialistas en funciones administrativas y de producción.		
D7: Falta de promoción y publicidad de la Cooperativa y sus productos.		
D8: Alto riesgo de sucesión debido a la ausencia de procesos estandarizados y documentados.		

Fuente: Elaboración Propia

De la Tabla 5.3, se integran las tienen las siguientes estrategias:

- Incrementar la participación de productos certificados (F2O1).
- Crear una marca premium para el segmento de café especial (F4O2).
- Ampliar la cartera de clientes, y buscar nuevas fuentes de financiamiento más adecuadas para la cooperativa (F5O7, D1O7, D3O4O7).
- Participar activamente con productos a la vanguardia del mercado en las ferias nacionales e internacionales (F3O4).
- Fomentar la asociatividad entre cooperativas, formando centrales a mediano plazo y clusters del sector a largo plazo (F1O5).
- Elaborar un plan de mejora para fortalecer el conocimiento técnico y productivo, e incrementar la productividad y estandarización de procesos, optimizando recursos y considerando las nuevas tecnologías y mejores prácticas (D1D2D4D5O3).
- Desarrollar las capacidades de todo el personal administrativo, implementando capacitaciones en temas administrativos, y se facilite la exportación del café (D6D8O5, D4A7).
- Fortalecer el perfil crediticio ante condiciones de financiamiento más restrictivas (F5A1).
- Identificar nichos de mercado en los cuales la cooperativa se diferencie por calidad (F4F2A2A5A6).
- Adecuarse a las nuevas exigencias de los consumidores (F3A3).
- Fomentar buenas relaciones con los stakeholders como alternativa de mitigar el impacto de intermediarios (F3A8).
- Participar conjuntamente con entidades públicas, en la formación de programas que fomenten las buenas prácticas agrícolas y faciliten la promoción del producto (D6A4A9).

5.3.4. Priorización de Estrategias

Considerando las estrategias resultado del FODA cruzado y lo evaluado en los factores críticos de éxito, basados en el mismo rumbo estratégico se plantea la clasificación de acuerdo a su relación con los factores de éxito (ver Tabla 5.4).

Tabla 5.4. Clasificación de estrategias según su relación con los FCE.

Item	ESTRATEGIAS	FCE					Relación con FCE
		Capac. esp. de gestión	Act. intangibles	Sector Actividad	Variables estructurales	Apoyo adm. púb.	
1	Incrementar la participación de productos certificados.	X		X	X		Media
2	Crear una marca premium para el segmento de café especial.			X			Muy baja
3	Ampliar la cartera de clientes, y buscar nuevas fuentes de financiamiento más adecuadas para la cooperativa.	X		X		X	Media
4	Participar activamente con productos a la vanguardia del mercado en las ferias nacionales e internacionales.	X		X		X	Media
5	Fomentar la asociatividad entre cooperativas, formando centrales a mediano plazo y clusters del sector a largo plazo.	X		X	X		Media
6	Elaborar un plan de mejora para fortalecer el conocimiento técnico y productivo, e incrementar la productividad y estandarización de procesos, optimizando recursos y considerando las nuevas tecnologías y mejores prácticas.	X	X	X	X		Alta
7	Desarrollar las capacidades de todo el personal administrativo, implementando capacitaciones en temas administrativos, y permita facilitar la exportación del café.	X	X	X	X		Alta
8	Fortalecer el perfil crediticio ante condiciones de financiamiento más restrictivas.	X		X			Baja
9	Identificar nichos de mercado en los cuales la cooperativa se diferencie por calidad.	X		X			Baja
10	Adecuarse a las nuevas exigencias de los consumidores.			X			Baja
11	Fomentar buenas relaciones con los stakeholders como alternativa de mitigar el impacto de intermediarios.	X		X			Baja
12	Participar conjuntamente con entidades públicas, en la formación de programas que fomenten las buenas prácticas agrícolas y faciliten la promoción del producto.	X	X			X	Media

Fuente: Elaboración Propia

5.3.5. Estrategia competitiva genérica

Basado en las estrategias seleccionadas por su importancia, y contrastándolas con los objetivos de la Cooperativa se identifica la tendencia de una estrategia competitiva genérica, la cual se adecúa al de Liderazgo en COSTOS, buscando aumentar la productividad (y calidad mediante el cumplimiento de mejores estándares internacionales que le permitan mantenerse certificados y su vez generar rentabilidad para los socios), para ello se debe apoyar en programas de capacitaciones para poder aumentar el valor del conocimiento tanto a nivel administrativo como productivo (caficultores), ofreciendo un valor agregado al cliente.

Por lo tanto como parte del desarrollo de la estrategia ELEGIDA se plantearán los planes de acción más relevantes en términos de su impacto sobre el crecimiento de la cooperativa e incremento de la producción, se complementará el criterio de selección de las líneas de acción con las identificadas en las propuestas de los expertos entrevistados (en la Tabla 5.5 se detallan las líneas de acción de los expertos).

De la Tabla 5.5 se identifican dos pilares importantes, sobre los cuales se deberá trabajar: la formación y desarrollo del personal, y la productividad.

Tabla 5.5. Líneas de acción para una Cooperativa según los Expertos entrevistados.

Líneas de acción	PROMPERU Sinthia Campos	COOPERATIVA ORO VERDE Hildebrando Cárdenas	CÁMARA DE CAFÉ Y CACAO David Gonzales
Formación y desarrollo del personal	La continuidad de un direccionamiento estratégico, por parte del gerente o un administrador (gestión de la organización).	Trabajo dirigencial (liderazgo), prepararlos en gestión de cooperativas.	Concientización al personal administrativo y productivo en temas de negociaciones y gestión.
	El atraso en la gestión, que ocurre con la rotación del personal directivo, implicando una nueva etapa de aprendizaje.	Entrenamiento en poder de negociación.	
Productividad	Mejorar los procesos de producción, como la trazabilidad.	Capacitación a todo el personal, en horizontal.	Se debe mejorar la productividad, la trazabilidad.
Estandarización de procesos administrativos, productivos, y demás.	Garantizar una adecuada articulación organizacional dentro de la Cooperativa entre el personal administrativo, técnico, y los caficultores (comunicación, manejo de información).	Tener procesos definidos desde el inicio del cultivo, muchas veces el agricultor quiere inmediatez.	
Diversificación de productos		Diversificación productiva y segmentación del mercado.	La diversificación comercial, para no tener un solo precio.
Gestión financiera	Adecuada gestión financiera		Cumplir con los compromisos, en caso de incumplimiento resultan caros para una empresa. El Perú tiene un problema de credibilidad con sus certificaciones, el nivel de confianza en las cooperativas es diferente.
Potenciar el equipo técnico	Contar con un área técnica completa, conformados por: ingenieros agrónomos, técnicos en el área de producción, tasadores, etc.		
Alianzas estratégicas		Tener alianzas comerciales con tostadores, lo cual puede garantizar un precio y continuidad a largo plazo.	Articulación con los compradores locales, también a las empresas grandes para diversificar el portafolio.
Promoción del producto			Manejar una agenda de consumo interno.

Fuente: Elaboración propia

Considerando la existencia de conceptos comunes, la mejora de sus procesos productivos, se requieren de programas de capacitación para aumentar el valor del conocimiento tanto a nivel administrativo a nivel de los productores, por lo tanto se plantean los siguientes planes de acción: i) Implementación de un plan de capacitación y desarrollo, ii) Incremento del nivel de productividad.

5.4. Conclusiones del Capítulo V

- Con base en los factores críticos de éxito identificados en la brecha competitiva, se evidencia la necesidad garantizar el crecimiento socioeconómico de sus asociados mediante la integración, compromiso, y promoción del conocimiento, mediante la adecuada gestión administrativa y productiva, favoreciendo así la fidelización de los socios además del crecimiento de la cooperativa.
- El planteamiento de la actual estrategia obedece a superar falencias y mejorar la capacidad productiva, basados en capacitaciones al personal administrativo y socios, para garantizar una mejor gestión e implementación de los programas y/o herramientas promovidas por la Cooperativa.

CAPITULO VI. PLANES DE ACCIÓN

Este capítulo comprende el detalle de los dos planes específicos necesarios para la cooperativa ADISA, los cuales son: el Plan de capacitación, y el Plan de abonamiento para mejorar la productividad.

Es necesario mencionar que los planes de capacitación estarán a cargo del comité de educación, siendo el presidente de dicho comité el responsable de velar por el cumplimiento de dichos planes, además se debe tener en cuenta que los planes de capacitación y de mejora de la productividad se han diseñado teniendo en cuenta las limitaciones económicas de la cooperativa y de la opinión de expertos del sector.

6.1. Plan de capacitación

6.1.1. Situación actual

La Cooperativa de Servicios Múltiples ADISA cuenta con algunas alternativas de capacitación, ya sea a través de la Junta Nacional del Café, entidades educativas de la zona o iniciativas de programas públicos. Sin embargo, se confirmó que la mayoría de las capacitaciones ofrecidas no son efectivas para la cooperativa pues presentan algunas de las siguientes limitaciones:

- (i) Capacitador no cuenta con la formación y/o experiencia necesaria.
- (ii) Temas tratados no son los idóneos.
- (iii) Alto ausentismo de socios.

En muchas de las ocasiones, los capacitadores no han sido los adecuados, y los temas podrían parecer repetidos, generando un escenario negativo para la cooperativa.

6.1.2. Justificación de propuesta

Los síntomas encontrados de baja productividad tanto en ADISA como en la mayoría de regiones y cooperativas en el Perú, denotan un claro espacio para la aplicación de mejores prácticas y técnicas en su personal y socios. Por ello, a pesar del escenario adverso identificado, se estima fundamental diseñar e implementar un plan de capacitación y desarrollo que contribuya directamente con las metas generales trazadas por la organización.

Ahora bien, este plan incluye en su nombre tanto la palabra capacitación y desarrollo pues buscan que el enfoque debe incluir las labores de desempeño diario y técnico que requiere el corto plazo (asociado con la definición de capacitación) así como

las habilidades de la persona para acceder responsabilidades futuras (asociado con desarrollo). El esfuerzo hacia la elaboración e implementación de este plan se justifica a partir de la correlación positiva que existe entre inversiones en capacitación y desarrollo, y el incremento en ingresos y rentabilidad.

Centrarse en este programa resulta fundamental pues no se puede proyectar grandes cambios e incrementos de personal ni nuevas técnicas o mejores prácticas si es que no existen los programas adecuados que permitan orientarse de la mejor forma a ello (Snell; Bohlander. 2013). Adicionalmente, es pertinente realizar un análisis adecuado de la estructura sobre la que debe diseñarse para así evitar caer en programas de moda o replicar los de los competidores sin mayor personalización (Snell; Bohlander. 2013).

6.1.3. Metodología para la elaboración del plan

Se utilizará la metodología de Snell y Bohlander (2013) como alternativa de buscar alcanzar el máximo beneficio del diseño e implementación del plan de capacitación y desarrollo. Este enfoque estratégico y sistemático se aplica bajo 4 fases:

Fase 1: Realización de la Evaluación de Necesidades

Según Snell y Bohlander (2013), si la organización de manera sistemática no logra alcanzar sus objetivos de productividad trazados es probable que un enfoque de capacitación y desarrollo sea una estrategia urgente. Los mismos autores indican que para esta fase es recomendable utilizar tres diferentes tipos de análisis:

A. Análisis de la Organización

En este análisis se debe realizar un examen del ambiente, estrategias y recursos de la cooperativa como manera de identificar en que parte realizar el énfasis en la capacitación. Del análisis efectuado para ADISA, destaca el desconocimiento del estatuto por parte de los socios, situación que resta significativamente la sostenibilidad y crecimiento de la cooperativa vista desde la perspectiva del conocimiento de la organización. Adicionalmente, el ingreso y salida frecuente de socios, conjuntamente con los requisitos de cambios de junta directiva (normado en la ley de cooperativas), generan un espacio importante para capacitaciones en el ámbito administrativo.

Por otro lado, a partir del análisis del sector efectuado en el Capítulo III, se identificó que se trata de un entorno muy dinámico, amplio y con altas exigencias. El segmento es especializado y requiere de unos productores capacitados en las mejores prácticas y técnicas (i) que se adecúen a las nuevas tendencias y requerimientos y, (ii) les permitan alcanzar altos niveles de eficiencia.

B. Análisis de la tareas

Bajo ésta perspectiva, se busca revisar la descripción y especificaciones de los puestos como alternativa de identificar las necesidades sobre las que requiere capacitar a los integrantes de la organización. En lo referente a la formación administrativa, se validó en la investigación y entrevistas con el gerente general que la oportunidad de mejora en temas administrativos es muy amplia pues los socios no han accedido a una formación básico y el personal administrativo solo cuenta con formación técnica, incluso se vio el punto de costos desde el punto de vista financiero, sobre lo cual no se tiene bien definido los conceptos teóricos.

Así también, se debe considerar el aspecto colaborativo que debe haber en los socios, asociado a temas de trabajo en equipo, dónde deben estar todos alineados al mismo objetivo. Además, es fundamental que los miembros de la Asamblea puedan tener conceptos de negociación, para poder generar un valor agregado en su punto de vista en las decisiones que se puedan tomar para beneficio de la cooperativa.

C. Análisis de las Personas

Según la teoría de Snell y Bohlander (2013) este enfoque es principalmente utilizado para discriminar a quién sí está dirigido la capacitación y a quién no y poder acceder a una selección más eficiente y materializar las posibilidades de ahorro. Sin embargo, en el caso de las cooperativas, se estima fundamental que las capacitaciones productivas puedan ser de libre acceso para todos sus socios caficultores pues se espera un efecto directo y trascendente sobre su nivel de productividad, principal objetivo trazado.

Fase 2: Diseño del programa de Capacitación

En la metodología estratégica utilizada, se propone la consideración de los siguientes 3 factores:

A. Objetivos instruccionales

Con base a lo levantado en la Fase 1, a través de los distintos análisis, el equipo encargado de la planificación del programa de capacitación y desarrollo deberá establecer cuáles son los resultados deseados.

Para el caso de ADISA, los objetivos instruccionales que se desean alcanzar son:

- Mantener al caficultor al día con las mejores prácticas y técnicas del sector; de manera que, se mantenga competitivo y se asegure que su producción sea lo más amigable posible con el medioambiente.

- Desarrollar el mejor conocimiento, capacidad y habilidad de sus socios y plana administrativa respecto a las principales tareas de gestión en la cooperativa.
- Promover la interacción entre el personal capacitado, fortaleciendo el vínculo organizacional y la filosofía asociativa y comunitaria de la cooperativa.

B. Disposición y motivación

Los factores que se necesitan que tengan presente los capacitados son:

- Disposición, es decir que sean receptivos a las capacitaciones ya que eso aumenta el grado de adquisición del conocimiento.
- Las personas que sean capacitadas deben entender la relación entre la capacitación y el resultado final, si es que se aplica de manera correcta lo aprendido.

También se pueden aplicar encuestas a los asistentes sobre qué piensan y que esperan de la capacitación.

C. Principios de aprendizaje

Se debe tener los siguientes principios:

- Importancia de la presentación, debe ser información clara y sencilla con el objetivo de que tenga facilidad de comprensión, y que el capacitando pueda asociarlo a algo familiar o con su experiencia.
- Modelado, se refiere al uso de herramientas para el aprendizaje, en éste caso aplican imágenes y videos que puedan darle un valor vivencial al curso.
- Práctica activa y repetición, se pueden realizar talleres prácticos en el caso administrativo. Y para las cooperativas existe la metodología ECA, escuela de Campo de Agricultores, según el Bustamante y Febres (2010), cuyo objetivo es que los agricultores puedan participar en grupos, compartiendo sus experiencias, para fortalecer los procesos que deben seguir los caficultores.
- Características de los instructores, es importante una adecuada selección de los instructores para que se pueda crear una sinergia entre estos y sus capacitandos, el éxito de una capacitación no depende solo de los capacitandos, sino también depende de los instructores, y para ello existen factores que pueden ayudar a seleccionarlos. La selección debe basarse en: i) conocimiento del tema, ii) adaptabilidad, iii) instrucciones claras, iv) interés en el tema.

Fase 3: Implementación del programa de Capacitación

Según Snell y Bohlander (2013), son dos tipos de métodos de capacitación: el método de capacitación para empleados gerenciales, y el método de capacitación para empleados no gerenciales.

Del análisis de la Cooperativa, se identificó que existen 03 grupos importantes en el personal: el personal administrativo de la cooperativa, los socios de la cooperativa que realizan funciones administrativas, y los socios dedicados exclusivamente a la producción; los cuales se agruparan en: empleados no gerenciales, y en empleados gerenciales.

- **Método de capacitación para empleados gerenciales**, para el personal administrativo se identifica que el método aplicable es la instrucción en el aula, ya que son conceptos más teóricos en su puesto de trabajo, ya que se pueden plantear problemas y todos pueden aprender al mismo tiempo con la respuesta del instructor.
- **Método de capacitación para empleados no gerenciales**, para los socios destinados a la producción, se identificó que la mejor opción sería la de aplicar primero la metodología de instrucción en aula, como medida efecto del aula, utilización de equipos audiovisuales, y complementarlo con la metodología Estudios de Caso como alternativa de hacerlo más real y aplicar lo aprendido en casos prácticos diseñados para aplicación en la cooperativa. Después de ello, se debe ir con el caficultor a realizar el método práctico para poder supervisar con ellos in situ las operaciones.

Finalmente el Plan de Capacitación para la cooperativa comprende: la capacitación del personal administrativo, y la capacitación de los socios.

A. Plan de capacitación para el personal administrativo bajo el modelo de capacitación para empleados gerenciales

Los tópicos que se proponen son i) Gestión empresarial, ii) Finanzas, y iii) Café y tendencias, debido a que el personal administrativo como eje intelectual de la cooperativa debe tener conocimientos financieros y una visión más amplia del mercado del café y sus tendencias, así como marketing de producto. Los objetivos de cada curso se detallan en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1. Objetivos de los cursos para el personal administrativo

CURSOS	OBJETIVO
Gestión empresarial	
Estrategia	Diseñar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
Liderazgo	Formar líderes que puedan llevar a los demás al objetivo común de la cooperativa.
Trabajo en equipo	Conocer la importancia y el valor agregado que genera trabajar en equipo, creando una cohesión entre los miembros de la organización.
Marketing	Establecer las relaciones adecuadas con el cliente.
Finanzas	
Contabilidad	Introducir al participante en los fundamentos básicos de la contabilidad, conociendo los registros de gastos e ingresos en los libros contables.
Finanzas empresariales	Hacer un análisis de los recursos con los cuales cuenta la cooperativa y como poder hacerla más rentable, así como medir y mitigar el impacto en las inversiones de la cooperativa.
Café y tendencias	
Tipos de café	Identificar las calidades en taza y tener conocimientos de las certificaciones.
Tendencias	Estar a la vanguardia con respecto a lo que está sucediendo con el café en el mundo y conocer las necesidades actuales de los clientes.

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los temas que va incluir cada curso, se describe a continuación:

– **Gestión empresarial**

Los cursos que se han considerado dentro de éste tópico permiten al personal administrativo tener conceptos teóricos básicos de administración, para que pueda haber un apoyo en los procesos y mejorar el desarrollo organizacional, para lo cual es necesario también desarrollar cursos de habilidades blandas como liderazgo y trabajo en equipo, para poder llegar a objetivos tangibles. Además un curso de marketing, para poder mejorar la presentación y desarrollar estrategias que puedan satisfacer al cliente y estar acorde a las necesidades del mercado. Los cursos son los siguientes:

- Estrategia, donde se pueda desarrollar el tema de direccionamiento estratégico de la empresa y se puedan orientar a todos los trabajadores hacia el mismo objetivo.
- Liderazgo, cuya definición se centra en la habilidad gerencial para poder influir en las personas, siendo los temas a tratar habilidades de comunicación y asertividad.
- Trabajo en equipo, uno de los pilares de cualquier tipo de organización donde se verá diferencias entre grupo y equipo, y como fomentar el trabajo en equipo.

- Marketing, dirigido a los temas de valor de marca y posicionamiento.

– **Finanzas**

En el tópico Finanzas se busca que el trabajador tenga el conocimiento de los aspectos contables de la cooperativa, y pueda entender y tomar conciencia de los valores numéricos que presenta la cooperativa de tal forma que se pueda alinear a las estrategias que plantea la gerencia. Los cursos son:

- Contabilidad, comprende los fundamentos básicos de contabilidad y registros contables.
- Finanzas empresariales, elaboración de los estados financieros y análisis de estos.

– **Café y tendencias**

Es importante que el equipo de trabajo conozca de qué trata el negocio, por lo cual deben conocer los aspectos básicos del café para promover el sentido de pertenencia a la cooperativa, entendiendo cómo se mide la calidad del producto y cuáles son los tipos de café, así como las tendencias actuales para poder estar actualizados con el mercado.

Los cursos son:

- Tipos de café, donde se desarrolla las calidades de café (características físicas y rendimiento en taza) y certificaciones.
- Tendencias, es decir tener conocimiento de las variedades de café más solicitadas y también las tendencias actuales del mercado con respecto a procesos productivos y/o tecnología.

Considerando la naturaleza y capacidad económica de la cooperativa, se propone un cronograma de la capacitación para el personal administrativo, detallado en la Tabla 6.2, en la cual se muestra la distribución de las sesiones. Cada sesión tiene una duración de 45 minutos: siendo Finanzas el curso que necesita más tiempo invertido por el contenido de los temas, con 2 sesiones por cada curso, mientras que Gestión administrativa y el curso de Café y tendencias tiene una sesión por curso, siendo máximo 2 sesiones por día, es decir 90 minutos del día, dentro de sus horarios de trabajo para no generar un sobre costo.

Tabla 6.2. Cronograma de capacitación

	AÑO 1					AÑO 2					AÑO 3					AÑO 4					AÑO 5				
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5
Gestión empresarial																									
Estrategia	S1					S1					S1					S1					S1				
Trabajo en equipo	S2					S2					S2					S2					S2				
Liderazgo		S3					S3					S3					S3					S3			
Marketing		S4					S4					S4					S4					S4			
Finanzas																									
Contabilidad			S5					S5					S5					S5					S5		
			S6					S6					S6					S6					S6		
Finanzas empresariales				S7					S7					S7					S7					S7	
				S8					S8					S8					S8					S8	
Café y tendencias																									
Tipos de café					S9					S9					S9					S9					S9
Tendencias					S10					S10					S10					S10					S10

Fuente: Elaboración propia

B. Plan de capacitación para los socios bajo el modelo de capacitación para empleados no gerenciales

Los tópicos que se proponen son: i) Gestión empresarial, ii) Finanzas, iii) Calidad y iv) Producción. Con éstos tópicos se busca cubrir las carencias de conocimientos básicos que tienen los socios, desde la perspectiva de las habilidades empresariales y personales que les pueda permitir mejorar su desarrollo. Los objetivos de cada curso se muestran en la Tabla 6.3.

Tabla 6.3. Objetivos de los cursos para los socios

CURSO	OBJETIVO
Gestión empresarial	
Negociación	Manejar enfrentamientos de opinión, mediante el diálogo, ya que se necesita para la comercialización.
Liderazgo	Formar líderes que puedan llevar a los demás al objetivo común de la cooperativa.
Trabajo en equipo	Conocer la importancia y el valor agregado que genera trabajar en equipo, creando una cohesión entre los miembros de la organización.
Finanzas	
Finanzas personales	Manejo de ahorros y gastos familiares.
Financiamiento	Identificar el tipo de financiamiento más adecuado y que no comprometa su economía familiar
Costos de producción	Determinar los costos reales involucrados en el proceso de producción
Café y tendencias	
Tipos de café	Identificar las calidades en taza y tener conocimientos de las certificaciones.
Tendencias	Estar a la vanguardia con respecto a lo que está sucediendo con el café en el mundo y conocer las necesidades actuales de los clientes.
Producción	
Manejo de suelos	Mejorar la productividad
Tecnología de producción	Mejorar la productividad
Plagas y podas	Mejorar la productividad

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los temas que debe incluir cada curso, estos son:

a) Gestión empresarial

Los cursos que se han considerado dentro de éste tópico permiten al personal desarrollar conceptos teóricos de negociación, liderazgo y trabajo en equipo,

- Negociación, relacionado al concepto básico del término negociación, es decir lo que implica una negociación.
- Liderazgo, habilidad blanda que los socios deben conocer para poder mejorar su relación con sus otros socios, los temas son de igual forma que para los administrativos comunicación y asertividad.

- Trabajo en equipo, en los socios es la parte más importante ya que son la base de la cooperativa y es importante que se trabaje de forma conjunta con el mismo objetivo, los temas son diferencias entre grupo y equipo, y como fomentar el trabajo en equipo.

b) Finanzas

Como se mostró en el FODA dentro de las debilidades, se requiere de capacitación a los socios en términos básicos financieros y en costos de producción para que puedan tener un mayor control de sus propias finanzas. Los cursos se describen a continuación:

- Finanzas personales, enfocado en qué y cómo realizar un presupuesto.
- Financiamiento, dándole a los socios la visión de cómo poder capitalizarse, siendo el tema qué es un financiamiento y formas de financiamiento.
- Costos de producción, cuyo alcance son los costos incurridos en su labor agrícola.

c) Café y tendencias

Al igual que los socios pero con mayor detalle y profundidad se verán los mismos cursos de tipos de café y tendencias, de forma que conozcan desde el concepto teórico los tipos de café y además que los socios estén actualizados. Los cursos son:

- Tipos de café, donde se desarrolla las calidades de café (características físicas y rendimiento en taza) y certificaciones.
- Tendencias, es decir tener conocimiento de las variedades de café más solicitadas y también las tendencias actuales del mercado con respecto a procesos productivos y/o tecnología.

d) Producción

Este tópico se concentra en la parte productiva, ofreciendo a los socios conceptos teóricos de manejo de suelos, las plagas existentes y como combatirlas y/o prevenirlas, además de temas sobre la tecnología actual. Los demás cursos corresponden a:

- Manejo de suelos
- Tecnología de producción
- Plagas y podas

Por lo tanto se propone el cronograma de la capacitación para los socios detallado en la Tabla 6.4, las sesiones también tendrán una duración de 45 minutos, siendo Producción el curso que necesita más tiempo debido al contenido de sus temas, con 2 sesiones por cada curso.

Tabla 6.4. Cronograma de Capacitación para socios

	AÑO 1						AÑO 2						AÑO 3						AÑO 4						AÑO 5					
	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6	DÍA 1	DÍA 2	DÍA 3	DÍA 4	DÍA 5	DÍA 6
Gestión empresarial																														
Negociación	S 1						S 1						S 1						S 1						S 1					
Liderazgo	S 2						S 2						S 2						S 2						S 2					
Trabajo en equipo	S 3						S 3						S 3						S 3						S 3					
Finanzas																														
Finanzas personales		S 4						S 4						S 4						S 4							S 4			
Financiamiento		S 5						S 5						S 5						S 5							S 5			
Costos de producción			S 6						S 6						S 6						S 6							S 6		
			S 7						S 7						S 7						S 7							S 7		
Café y tendencias																														
Tipos de café				S 8						S 8						S 8						S 8							S 8	
Tendencias				S 9						S 9						S 9						S 9							S 9	
Producción																														
Manejo de suelos					S 10						S 10						S 10						S 10						S 10	
Tecnología de producción					S 11						S 11						S 11						S 11						S 11	
Plagas y podas						S 12						S 12						S 12						S 12						S 12

Fuente: Elaboración propia

Fase 4: Evaluación del programa de capacitación

Para poder medir el resultado de las capacitaciones, es necesario elaborar un plan de evaluación. La constitución de este debe considerar los siguientes criterios básicos:

- Reacciones: realizar el feedback al final de cada jornada, para saber cuál es la percepción del participante, y poder hacer las mejoras respectivas.
- Aprendizaje: hacer una evaluación antes de cada sesión para poder incentivar al participante y repasar el contenido de las clases. Aquí también se considera una evaluación después de 6 meses y una evaluación después de 12 meses para poder realizar el seguimiento a los participantes.
- Comportamiento: para que se pueda utilizar lo aprendido en las capacitaciones, se debe buscar que sea lo más cercano a la realidad tanto para el personal administrativo como para los socios de la cooperativa.
- Resultados o rendimiento: los resultados obtenidos de las capacitaciones son de carácter cualitativo, por lo cual no se ha considerado un impacto tangible en la evaluación financiera, sino que se espera que incida directamente en un mejor desarrollo del personal administrativo y socios.

6.2. Plan de mejora de la productividad

Según el análisis de la cadena productiva del café, desarrollado en el capítulo II, y de la evaluación se identificó que la cooperativa ADISA presenta deficiencias a lo largo de su cadena, siendo las de mayor impacto: i) el análisis de suelos, ii) plan de abonamiento, iii) renovación de cafetales y iv) cosecha selectiva.

A. Análisis de suelos: Según Guía técnica Análisis de suelo y fertilización en el cultivo de café orgánico (Colonia, 2012) el análisis de suelos es una herramienta importante, que se debe aplicar antes del cultivo del cafeto, para poder identificar el tipo de suelo, y conocer sus características como Ph⁶, nutrientes que necesita la planta, entre otras, con lo cual se mejora la calidad en el proceso de producción.

B. Plan de abonamiento: Según Vivanco de Sierra Exportadora (2016) un proceso de abonamiento se lleva a cabo principalmente para buscar lograr mayor productividad

⁶ Ph, potencial de hidrógeno que mide la acidez o alcalinidad del suelo.

en quintales por hectárea, a su vez el abonamiento ayuda a tener plantas mucho más resistentes a plagas, enfermedades y genera mayores niveles de producción.

El fin de un plan de abonamiento es incrementar la productividad en el mediano y largo plazo. Realizar un exitoso plan de abonamiento trae muchos beneficios como incrementar la actividad biológica de los suelos, mejora la absorción del agua, incrementa la fijación del carbono, todos estos beneficios se verán reflejados en la obtención de un producto de calidad, sin embargo se debe tener en cuenta que en un primer momento los costos de abonamiento pueden parecer altos, aunque en realidad de aplicarse en forma constante, en el mediano y largo plazo, ayudará a reducir los costos de abonamiento sin una planificación adecuada (Tirabanti, 2016).

C. Renovación de cafetales: Según CENICAFE (Rendón, 2016) la renovación de cafetales se hace imprescindible a fin de mantener altos niveles de producción, siempre y cuando se realice de forma planificada, considerando como variables más importantes las siguientes:

- Condiciones del suelo.
- Clima y altitud.
- Edad de la planta.
- Variedad de café
- Densidad de la planta.
- Estado fitosanitario

Una buena práctica es dividir el terreno o finca en cinco sub lotes y mantener en producción el 80%, y destinar el 20% del terreno a la renovación del cafetal. Asimismo, para planificar una correcta renovación de los cafetales, se debe considerar el periodo de cosecha; la renovación de los cafetales se debe de realizar en el periodo post-cosecha a fin de minimizar las pérdidas de la producción. Una alternativa para la renovación de los cafetales y que no afecte a la producción es aplicar un plan de podas.

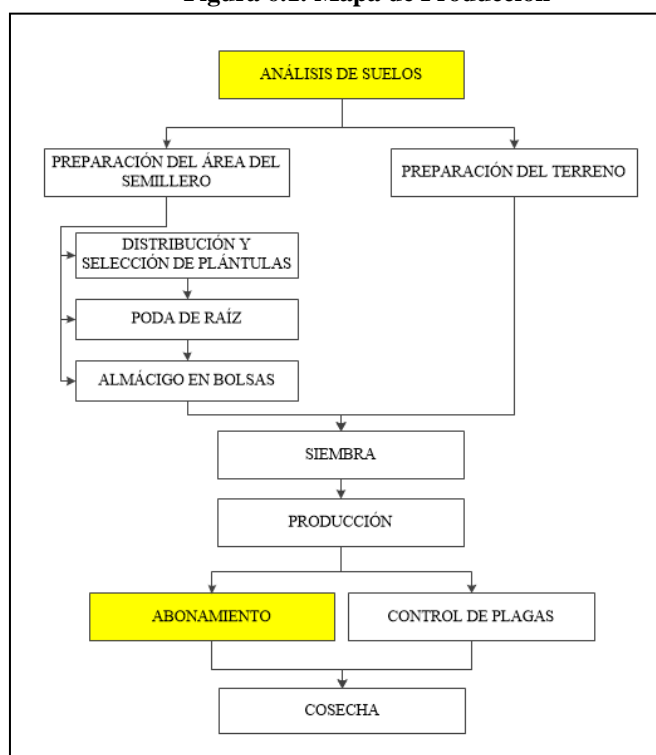
D. Cosecha selectiva: Según ProAmazonía (2003) en el Perú el 85% de los caficultores no realiza una cosecha selectiva adecuada, hecho que tiene incidencia en la calidad del café en taza y en el rendimiento físico, es por ello que se debe hacer una recolección adecuada para obtener diferenciales en precio a causa de una buena calidad y un mejor rendimiento.

Según lo evaluado en la Tabla 5.6 del capítulo anterior, el incremento de la productividad mediante un plan de abonamiento, será uno de los ejes para que la cooperativa ADISA pueda ser sostenible en el mediano y largo plazo, se debe de tener en cuenta que el proceso de abonamiento se realiza en una etapa inicial y determina el éxito de los siguientes procesos, lo cual conllevará finalmente a obtener una mejora en la productividad de las plantaciones del café.

6.2.1. Propuesta de mejora – Análisis de suelos y plan de abonamiento

En la Figura 6.1, se aprecia que se encuentra resaltado el análisis de suelos y la etapa de abonamiento. Siendo el análisis de suelos el primer proceso, su éxito o fracaso puede cambiar el desempeño futuro de los cafetales; mientras que el abonamiento, aporta de forma sustancial al desarrollo del café, y la obtención de granos de mejor calidad. Finalmente, la selección del análisis de suelos y plan de abonamiento, por sobre la renovación de cafetales y cosecha selectiva, responde principalmente al mayor impacto esperado bajo el trabajo de estas variables, así como las restricciones de recursos que presenta la cooperativa (dinero, mano de obra disponible, entre otros).

Figura 6.1. Mapa de Producción



Fuente: Elaboración propia

Según Soluciones Prácticas (2014), en el proyecto “Incremento de la competitividad productiva-comercial de cafetaleros de San Martín”, suministrar al

cultivo de café los nutrientes necesarios ayuda a incrementar la productividad de manera sostenible y sobre todo sin perder la calidad, a su vez el ejecutar un buen plan de abonamiento permite reducir los niveles de apariciones de plagas y enfermedades.

6.2.1.1. Beneficios del Análisis de suelos y plan de abonamiento:

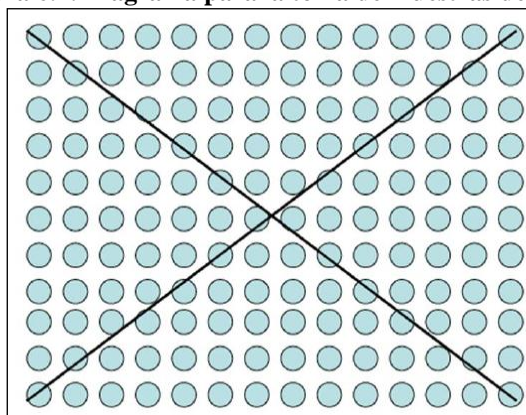
- Permite incrementar la actividad biológica del suelo.
- Recuperar las chacras que se encuentran en mal estado.
- Mejorar la capacidad de absorción y retención del agua.
- Obtener productos de buena calidad.

6.2.1.2. Análisis de suelos

Según AGQLabs (2018), para la ejecución de un correcto plan de abonamiento exitoso se hace imprescindible la ejecución de un análisis de suelos, así mismo el análisis de suelos debe ser representativo, haciendo un análisis de suelos entre 15 a 20 hectáreas. El análisis de suelos nos permitirá conocer el estado de fertilidad actual que tiene la zona evaluada, y así poder brindarle los nutrientes que hagan falta para mejorar los niveles de productividad; entonces diremos que un análisis de suelos permite que se pueda evaluar la textura, el PH, la conductividad eléctrica y los nutrientes disponibles para las plantas; su correcta interpretación es necesaria a fin de ejecutar un plan de abonamiento exitoso.

De acuerdo la Guía técnica Análisis de suelo y fertilización en el cultivo de café orgánico (Colonia, 2012), el proceso para la toma de muestras de suelo se debe de realizar en forma cruzada (Ver Figura 6.2), y a una profundidad no menor a 20 cm, luego se toman 9 muestras, 4 en cada una de las diagonales y una muestra en el centro, cada muestra recogida debe ser de 100 gr, enviando finalmente al laboratorio la mezcla de las 9 muestras recolectadas.

Figura 6.2. Diagrama para la toma de muestras de suelo



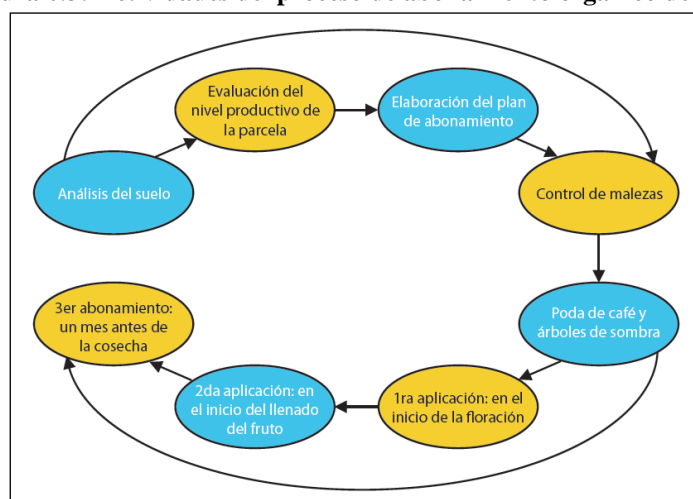
Fuente: Guía técnica Manejo integrado en el cultivo de café
(Colonia, 2012)

Con respecto a los nutrientes necesarios para el cafeto, según la Guía técnica Análisis de suelo y fertilización en el cultivo de café orgánico (Colonia, 2012), para contrarrestar los efectos del desequilibrio químico del suelo, se hace necesario considerar los siguientes elementos debido a sus efectos en la planta de café: Nitrógeno (mayormente presente en el guano de islas), fósforo (presente en cierta proporción en el guano de islas), Potasio (principalmente sulfato de potasio primario), Calcio (presente en la cal agrícola, o en la dolomita), Magnesio (contenido en la dolomita), Azufre (se encuentra como parte del sulfato de potasio o como azufre elemental). Por ello se escoge el guano de isla, para poder brindar los principales nutrientes.

6.2.1.3. Plan de abonamiento

Para el plan de abonamiento se requiere la instalación de parcelas demostrativas, a fin de que los caficultores vean que la ejecución de un plan trae muchos beneficios. La elaboración del plan de abonamiento tomará como base la metodología planteada en la guía de “Abonamiento orgánico del café” (Tirabanti, 2016), que considera un plan de abonamiento para caficultores en San Martín (Ver Figura 6.3). Sin embargo se debe tener presente que la ejecución de un análisis de suelos en las parcelas de los socios es imprescindible a fin de determinar el estado actual y potencial de los terrenos de cultivo, consecuentemente obtener los mejores resultados para una mayor productividad.

Figura 6.3: Actividades del proceso de abonamiento orgánico del café



Fuente: Abonamiento orgánico del café (Tirabanti, 2016)

- **Plan de abonamiento para plantas en crecimiento:** Según Tirabanti (2016), en nuestro país no es habitual realizar análisis de tierras antes de realizar un plan de abonamiento, esto principalmente a la falta de interés por parte de los caficultores con respecto a la inversión para el análisis de suelos, para lo cual se considera que una planta en crecimiento es aquella que resulta de una nueva plantación o producto de una poda, hasta el año y medio o dos años de plantación en el terreno, siendo la recomendación aplicar abono cada 4 meses de acuerdo a la siguiente Tabla 6.5 y Tabla 6.6.

Tabla 6.5 Aplicación de abono al suelo

Fertilizante	Gramos/planta	Quintales/ha
Compost	60	6
Guano de Islas	20	2
Total	80	8

Fuente: Abonamiento orgánico del café (Tirabanti, 2016)

Tabla 6.6 Aplicación de abono foliar

Fertilizante	Litros/mochila	Litros/ha
Abono foliar	1.5	30

Fuente: Abonamiento orgánico del café (Tirabanti, 2016)

- **Plan de abonamiento para plantas en producción:** el abono se debe de aplicar a partir del tercer año, un mes antes de la maduración del fruto, en las cantidades según las siguientes tablas 6.7 y Tabla 6.8.

Tabla 6.7 Aplicación de abono al suelo

Fertilizante	Gramos/planta	Quintales/ha
Compost	60	6
Guano de Islas	30	3
Sulfato de potasio	10	1
Total	100	11

Fuente: Abonamiento orgánico del café (Tirabanti, 2016)

Tabla 6.8 Aplicación de abono foliar

Fertilizante	Litros/mochila	Litros/ha
Abono foliar	2.5	50

Fuente: Abonamiento orgánico del café (Tirabanti, 2016)

6.2.2. Medición del plan de abonamiento

Realizado el plan de abonamiento se debe proceder a medirlo a través de indicadores de productividad para poder realizar el seguimiento necesario, expresado en quintales producidos por hectárea.

Estos indicadores deben medirse después de cada cosecha es decir a partir de Mayo cada dos meses, llevando un registro de cada productor que implementó el plan de abonamiento.

$$Productividad = \frac{Producción\ de\ café\ (qq)}{Cantidad\ de\ hectáreas\ (has)}$$

Las proyecciones corresponden a un aumento en 5% en los 3 primeros años, y un 10% en el 4to y 5to año. Estos aumentos anuales tienen una repercusión financiera positiva que se analizará en el siguiente capítulo.

6.3. Conclusiones del Capítulo VI

- Se evidencia en el diagnóstico que la cooperativa ADISA, presenta un débil conocimiento en herramientas de gestión, por lo que se plantea la implementación de un plan de capacitación, bajo la metodología de Snell y Bohlander, dónde se identifican las necesidades a nivel de socios y administrativos, y con ello se realiza el diseño del programa de capacitación, estableciendo los cursos necesarios cuyo alcance cubre las debilidades en términos de gestión del personal, finanzas, conocimiento de café, lo cual será medido a través de evaluaciones que puedan servir para medir el nivel de recepción de la información brindada, con lo cual se busca que personal administrativo y los socios mejoren en términos de conocimientos y habilidades blandas su gestión, logrando un impacto a la cooperativa medido a través del ROI.
- Además del capítulo anterior se identificó la propuesta de mejorar la productividad, considerando la falta de un plan de abonamiento en la cooperativa producido por la falta de conocimiento técnico de los caficultores o la renuencia al cambio, encontrando un gran vacío en su cadena productiva, como es el análisis de suelos y posteriormente el diseño de un plan de abonamiento, el cual se plantea considerando el abonamiento para plantas en crecimiento, así como para plantas en producción, generando un gran impacto en el incremento de la productividad, y mejorando su competitividad en el mercado que se ve reflejado en términos económicos en el siguiente capítulo.

CAPITULO VII. EVALUACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA Y PROPUESTA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS

7.1. Objetivos de la evaluación financiera

Los objetivos de este capítulo se agrupan de la siguiente manera:

- Situación sin Proyecto: En esta parte del capítulo se evaluará la situación económico financiera de ADISA según su estructura y operativa vigentes. Las proyecciones efectuadas consideran el impacto que alcanzaría la cooperativa bajo su situación actual. A partir de ello, se determinará si la empresa es sostenible y si podría alcanzar niveles de rentabilidad bajo esta estructura.
- Situación con Proyecto: Por otro lado, luego de determinar el Valor Actual Neto (VAN) de la cooperativa bajo su situación actual se determinará el impacto que alcanzarían los planes de acción propuestos. De esta manera, se determinará el impacto de los beneficios y sinergias proyectados, así como se comparará si su implementación justifica su inversión específica.

7.2. Supuestos Generales de Evaluación

A. Horizonte de Evaluación

El Horizonte de Evaluación es de 5 años. Se tomó un plazo de maduración medio debido a que el sector cafetalero es muy sensible a la cotización internacional del café, la cual, al ser muy volátil, resta confiabilidad a las proyecciones de largo aliento.

B. Moneda de Presentación y Tipo de Cambio

Se utilizarán los dólares americanos (USD) pues el precio de venta de ADISA se define a partir de la cotización internacional del café, la cual se presenta en esta moneda. Considerando que la mayor exposición cambiaria se da a través de su estructura de gastos, se optó por considerar un escenario conservador a través de un tipo de cambio de 3.2 (valor más bajo en los dos últimos años).

C. Precio del Café

Para la proyección se aplicó la siguiente metodología:

1. Del primer al tercer año: Para cada año se consideró el promedio de los precios mensuales de los contratos de futuros de café.

2. Para el cuarto y quinto año se mantuvo constante el precio promedio del tercero debido a la inexistencia de contratos a mayores plazos producto de los riesgos propios de los productos agrícolas.

D. Área disponible para cultivo

Se tomó como base el estudio efectuado por la cooperativa para la proyección de crecimiento de hectáreas disponibles para producción de café. A partir de este, se mantuvo la proyección de crecimiento para el primer año (15%) considerando que ya se cuenta con el compromiso de aumento de los socios involucrados (nuevos y actuales); sin embargo, para los siguientes años, se aplicó el principio de prudencia y se tomaron valores menores a los señalados (5%).

E. Niveles de productividad

La cooperativa indicó que no proyecta variación sobre la productividad pues aún no tiene programado un plan de análisis de suelos ni abonamiento que apunten hacia una variación significativa sobre este indicador.

F. Proporción de Café Convencional y Certificado

Se calculó la proporción de Café Convencional y Certificado en función a las proyecciones de un escenario conservador indicado por el Gerente General de la cooperativa.

G. Costos y Gastos Operativos

Se ingresó la estructura de costos y gastos operativos identificados juntamente con la cooperativa.

H. Capital de Trabajo

Para la determinación del capital de trabajo requerido se utilizó la metodología de Desfase. Según lo especificado por el Gerente General, la Cooperativa paga al contado el café pergamino y mientras lo procesa, alista para el envío, viaja y se hace efectivo el cobro transcurre un plazo promedio de 90 días.

I. Costo de la Deuda

Para las operaciones vigentes, la cooperativa proporcionó la información vinculada a las condiciones específicas de cada financiamiento. Para el caso en que se requiera tomar nueva deuda, se optaría por tomar la opción de tomar el financiamiento de la Banca Solidaria, fuente donde la cooperativa ya cuenta con un adecuado historial de pagos.

J. Costo de Capital

Para la determinación del costo de capital, se debe ponderar los costos de los dos tipos de proveedores de fondos:

1) Socios de la Cooperativa (Caficultores). El costo de Capital de este proveedor será calculado a partir del rendimiento que tiene el negocio actualmente pues:

(i) el costo de oportunidad de un caficultor de la zona podría ser el de invertir sus fondos en una financiera o invertirlo en su negocio.

(ii) se trata de un negocio en marcha; por lo que, el rendimiento de las proyecciones debe ser medido a partir del último obtenido.

iii) se trata de un número de socios muy amplio y con igualdad de participación; por lo que se debe utilizar la mejor variable proxy que represente al grupo. De esta manera, el costo de capital para este tipo de proveedores será el ROE.

2) Gobierno (Fondos No Reembolsables). La Cooperativa ADISA trabaja con regularidad con fondos no reembolsables provistos por el gobierno. Si bien estos no representan un costo para la cooperativa si deben ser evaluados al costo que exige el Estado para los proyectos de inversión pública.

K. Impuesto a la Renta

Se considera una tasa de Impuesto a la Renta de 15% en concordancia con lo estipulado en la Ley General de Cooperativas (Ley N° 29972).

H. Tasa de Descuento

Para la determinación de la Tasa de Descuento se utilizó la metodología del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC o WACC, por sus siglas en inglés) considerando que la cooperativa mantiene una política de ratio de endeudamiento definida y el riesgo

de los planes de mejora está en línea con el del negocio. De esta manera, se realizó el cálculo a partir de la aplicación de su fórmula:

$$WACC = \frac{E}{D + E} (r_e) + \frac{D}{D + E} (r_d)(1 - t)$$

I. Plan de capacitación

Para la evaluación se ha considerado el plan de capacitación como una inversión que no genere impactos en el corto plazo, sino para mejorar los vínculos entre el personal administrativo y socios, en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, se realiza una sola evaluación considerando los efectos del incremento de la productividad, mas no del plan de capacitación.

7.3. Evaluación Financiera sin proyecto

7.3.1. Ingresos Proyectados

Para la determinación de ingresos, en primer lugar, se consideró la proyección del precio del café en función a los contratos futuros transados en Bolsa y presentados en la Tabla 7.1.

Tabla 7.1. Cotización de Futuros de Café

Vencimiento	Año de Proyección 1	Año de Proyección 2	Año de Proyección 3
3er Mes	121.50	135.05	145.10
5to Mes	123.75	136.85	146.65
7to Mes	127.25	139.40	148.85
9no Mes	130.75	141.95	151.15
12vo Mes	133.00	143.55	152.25
PROMEDIO	127.25	139.36	148.80

Fuente: Elaboración Propia

Con estos valores, se tomó el promedio anual para los 3 primeros años y se mantuvo el valor del tercero para el cuarto y quinto año, presentados en la Tabla 7.2., pues solo se registran cotizaciones futuras hasta dicha maduración producto de los riesgos propios del sector agrícola.

Tabla 7.2. Proyección de Precios

	Año de Proyección 1	Año de Proyección 2	Año de Proyección 3	Año de Proyección 4	Año de Proyección 5
Precio de Café por Quintal	127.25	139.36	148.80	148.80	148.80

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, para la determinación de la cantidad de hectáreas, se consideró el estudio efectuado por la cooperativa y las proyecciones del escenario conservador detalladas en la sección de supuestos. Los valores resultantes se presentan a continuación en la Tabla 7.3.:

Tabla 7.3. Hectáreas Disponibles para Producción

	Valor Actual	Año de Proyección 1	Año de Proyección 2	Año de Proyección 3	Año de Proyección 4	Año de Proyección 5
Área productiva disponible en 2018 (Has)	452.25					
Crecimiento Proyectado		15%	5%	5%	5%	5%
Área disponible proyectada		520.09	546.09	573.40	602.07	632.17

Fuente: Elaboración Propia

Luego, se consideró la productividad promedio por hectárea considerando los niveles de calidad (si cumple con los requisitos para ser acopiada por la cooperativa), según se especifica en la Tabla 7.4.

Tabla 7.4. Productividad Proyectada

	Valor Actual	Año de Proyección 1	Año de Proyección 2	Año de Proyección 3	Año de Proyección 4	Año de Proyección 5
Productividad Última Campaña	15.5					
Incremento Anual sobre Productividad		0%	0%	0%	0%	0%
Productividad Total Anual Estimada		15.5	15.5	15.5	15.5	15.5
Productividad Café de Baja Calidad		7.75	7.75	7.75	7.75	7.75
Productividad Café para acopio de Cooperativa		7.75	7.75	7.75	7.75	7.75

Fuente: Elaboración Propia

Con dichos valores, se obtiene la oferta total de café verde de los socios (ver Tabla 7.5.):

Tabla 7.5. Oferta de Café Verde de los Socios

	Año de Proyección 1	Año de Proyección 2	Año de Proyección 3	Año de Proyección 4	Año de Proyección 5
Oferta Total de Socios	8,061	8,464	8,888	9,332	9,799
Oferta de Baja Calidad	4,031	4,232	4,444	4,666	4,899
Oferta para acopio de la Cooperativa	4,031	4,232	4,444	4,666	4,899

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, a partir del café acopiado, se determina la proporción que podrá ser vendido como café convencional y la parte que podrá ser comercializada como café certificado (ver Tabla 7.6.):

Tabla 7.6. Proporción Café Convencional y Certificado

	Año de Proyección 1	Año de Proyección 2	Año de Proyección 3	Año de Proyección 4	Año de Proyección 5
Café Convencional	15%	15%	15%	10%	10%
Café Certificado (Orgánico + Fair Trade)	85%	85%	85%	90%	90%

Fuente: Elaboración Propia

7.3.2. Estructura de Costos y Gastos Operativos

El Gerente General de la Cooperativa validó el siguiente precio de compra, mostrado en la Tabla 7.7., para cada quintal de café pergamino adquirido a los socios:

Tabla 7.7 Costo Promedio de Café Pergamino por Quintal (en USD)

	Monto	Tipo
Café Pergamino	135	Variable

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, se levantó durante la visita de campo a la Cooperativa todos los costos y gastos operativos en que incurre la Cooperativa por quintal de Café Verde comercializado (ver Tabla 7.8.):

Tabla 7.8. Costos y Gastos Operativos por Quintal (en USD)

	Monto S/.	Monto (USD)	% Ventas	Tipo
Personal	105,000	32,813		Fijo
Servicios Prestados por Terceros	115,000		5%	Variable
Actividades Productivas			8%	Variable
Cargas Diversas de Gestion	50,000	15,625		Fijo

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, se adiciona el gasto anual por concepto de depreciación (Ver Tabla 7.9.):

Tabla 7.9. Depreciación Anual

	Monto (S/.)	Monto (USD)
Gasto por Depreciación	61,000	19,063

Fuente: Elaboración Propia

7.3.3. Inversiones y Capital de Trabajo

La inversión requerida por la Cooperativa para alcanzar sus proyecciones en los próximos 5 años se presenta en la Tabla 7.10.:

Tabla 7.10. Inversión Requerida

Concepto	Monto (S/.)	Monto (USD)
Elevador y Tolva para área de secado	7,000	2,188
Instalación de recepción, almacenaje y despacho en área de secado	18,000	5,625
Garitas para control de vigilancia	2,000	625
TOTAL	27,000	8,438

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, para el cálculo del capital de trabajo se consideró la metodología del desfase. A partir del costo anual proyectado en función a los cálculos previos y al ciclo de liquidez detallado por la Cooperativa (90 días) se obtuvieron los siguientes requerimientos de capital de trabajo para cada año de proyección (ver Tabla 7.11.):

Tabla 7.11. Cálculo de Capital de Trabajo

Costo Anual Desembolsable (USD por Año)	686,748
Plazo promedio en que se hace efectivo el cobro (en días)	90
Capital de Trabajo Requerido (en USD)	171,687

	Momento Actual	Año de Proyección 1	Año de Proyección 2	Año de Proyección 3	Año de Proyección 4	Año de Proyección 5
Capital de Trabajo Requerido	171,687	179,914	188,508	197,639	206,916	206,916
Variación sobre Capital de Trabajo	(171,687)	(8,228)	(8,594)	(9,131)	(9,276)	-

Fuente: Elaboración Propia

7.3.4. Costo Promedio Ponderado de Capital

Para el cálculo del Costo de la Deuda (Kd) se ponderó sus obligaciones según sus condiciones de financiamiento confirmadas por el Gerente General de ADISA (ver Tabla 7.12.):

Tabla 7.12. Costo de la Deuda

Deuda vigente	Monto	Tasa de Interés	% Participación
Agrobanco	72,139	9%	40%
Root Capital	108,018	10%	60%
TOTAL	180,157	9.60%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, como se expuso en la sección de Supuestos Generales, se optará por considerar al ROE como Costo de Capital (K_e) debido a su condición de negocio en marcha y cantidad de socios con la misma participación. El valor resultante se presenta en la Tabla 7.13.:

Tabla 7.13. Retorno Sobre Patrimonio (ROE)

Retorno sobre Patrimonio (ROE)	9.35%
--------------------------------	-------

Fuente: Elaboración Propia

Bajo estos valores, y en aplicación de la fórmula del Costo de Capital Promedio Ponderado (CPPC, WACC), se obtuvo la tasa presentada en la Tabla 7.14.

Tabla 7.14. Cálculo del CPPC

D / (D + E)	30%
E / (D + E)	70%
$K_d * (1-T)$	8.16%
K_e	9.35%
CPPC (WACC)	9.00%

Fuente: Elaboración Propia

7.3.5. Flujo de Caja Libre Proyectado

Tabla 7.15. Flujo de Caja Libre Sin Proyecto

	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Precio Internacional de Café		127.25	139.36	148.80	148.80	148.80
Precio Mínimo Fair Trade		140	140	140	140	140
Prima Por Café Fair Trade		20	20	20	20	20
Prima Por Café Orgánico		30	30	30	30	30
Precio Certificado (F.Trade + Organico)		190	190	190	190	190
Cantidad de Has. Disponibles		520.1	546.1	573.4	602.1	632.2
Productividad Café para acopio		7.75	7.75	7.75	7.75	7.75
Café Verde acopiado por la Cooperativa		4,031	4,232	4,444	4,666	4,899
% Café Convencional		15%	15%	15%	10%	10%
% Café Certificado		85%	85%	85%	90%	90%
Total Ingresos		727,890	771,972	816,863	867,319	910,685
Costos y Gastos Operativos						
Café Pergamino		(544,142)	(571,349)	(599,916)	(629,912)	(661,407)
Personal		(32,813)	(32,813)	(32,813)	(32,813)	(32,813)
Servicios Prestados por Terceros		(35,938)	(38,114)	(40,330)	(42,821)	(44,962)
Actividades Productivas		(58,231)	(61,758)	(65,349)	(69,385)	(72,855)
Cargas Diversas de Gestion		(15,625)	(15,625)	(15,625)	(15,625)	(15,625)
Total Costos y Gastos Operativos		(686,748)	(719,658)	(754,033)	(790,556)	(827,662)
Depreciación		(19,063)	(19,063)	(19,063)	(19,063)	(19,063)
Utilidad Operativa		22,080	33,252	43,768	57,700	63,960
Impuesto a la Renta		(3,312)	(4,988)	(6,565)	(8,655)	(9,594)
Utilidad Neta		18,768	28,264	37,203	49,045	54,366
Depreciación		19,063	19,063	19,063	19,063	19,063
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		37,830	47,327	56,265	68,107	73,428
Variación en Capital de Trabajo	(171,687)	(8,228)	(8,594)	(9,131)	(9,276)	
Elevador y Tolva para área de secado	(2,188)					
Instalaciones en área de secado	(5,625)					
Garitas para control de vigilancia	(625)					
FLUJO DE CAJA INVERSIÓN	(180,124)	(8,228)	(8,594)	(9,131)	(9,276)	-
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	(180,124)	29,603	38,733	47,135	58,831	73,428

Fuente: Elaboración Propia

El Flujo de Caja proyectado en un escenario sin proyecto, presentado en la Tabla 7.15., refleja las debilidades detectadas a lo largo del análisis. En primer lugar, se observa que el porcentaje de producción de café que cumple con las condiciones de acopio es significativamente limitado (50%). Por otro lado, su estructura de costos es elevada y termina reportando una utilidad operativa reducida (5% en promedio); expuesta a que la menor variación sobre su estructura pueda redundar en pérdidas para la cooperativa.

Este escenario trae como consecuencia un Valor Actual Neto (VAN) por USD 8,095 a pesar de la consideración de fuentes de financiamiento comparativamente menores por su carácter de proyecto social. En ese mismo sentido, se reporta una TIR de 10% cercana al WACC calculado (ver Tabla 7.16):

Tabla 7.16. Indicadores de Rentabilidad del FCL Sin Proyecto

VAN	5,410
TIR	10%

Fuente: Elaboración Propia

Cabe precisar que, con el objetivo de mantener una evaluación bajo un escenario conservador, no se está incluyendo un valor de liquidación al final del quinto año. Sin embargo, es preciso mencionar que se calculó como referencia un valor de rescate de los activos equivalente a 3 veces su EBITDA (USD 189M).

7.4. Evaluación Financiera con proyecto

7.4.1. Presupuesto del Plan de Capacitaciones

Se tienen 2 planes de capacitación, para el personal administrativo y para los socios, por lo que se han realizado 2 presupuestos ya que la cantidad de personas y el lugar son diferentes. Para el personal administrativo el año 01 tiene un presupuesto de S/. 6,414 (USD 2,004), aplicado a los 8 miembros administrativos que trabajan en la gerencia, quiénes recibirían la capacitación por la tarde, durante la misma semana que los socios, y según lo presentado en la Tabla 7.17.:

Tabla 7.17. Presupuesto de plan de capacitación para administrativos

Presupuesto de plan de capacitación al personal administrativo	Und.	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Costo total (S/.)	Costo total (USD)
Honorario consultor gestión administrativa y finanzas	Por sesión	8	400	3,200	1,000
Honorario consultor café y tendencias	Por sesión	2	400	800	250
Pasajes (ida y vuelta)	Por persona	2	325	650	203
Alquiler de camioneta (ida y vuelta) (aeropuerto - cooperativa)	Por consultor	2	50	100	31
Plumones de colores	unidad	4	2	8	3
Hospedaje consultor	por día	10	120	1,200	375
Viáticos del consultor	por día	8	40	320	100
Refrigerios participantes	por día	8	10	80	25
Folder y separatas	unidad	8	7	56	18
TOTAL				6,414	2,004

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar, se considera los honorarios por hora del consultor, pasajes aéreos desde Lima, el recojo del aeropuerto, hospedaje, viáticos, refrigerios para el personal y útiles. Finalmente, cabe precisar que se mantiene el supuesto de 8 personas a capacitar por año, bajo un escenario conservador y, en función al ingreso de nuevo personal (por cambio o apertura de nueva posición) y refuerzo de trabajadores reincidentes en temas específicos.

Por otro lado, para la capacitación de los socios se propone un presupuesto anual por S/. 5,560 (USD 1,738), para la atención de 30 socios anualmente y durante una semana por la mañana, con aplicación práctica en la chacra y, según lo presentado en la Tabla 7.18.:

Tabla 7.18. Presupuesto de plan de capacitación para socios

Presupuesto de plan de capacitación a los socios	Und.	Cantidad	Costo unitario (S/.)	Costo total (S/.)	Costo total (USD)
Honorario consultor gestión y finanzas	Por sesión	7	400	2,800	875
Honorario consultor calidad y producción	Por sesión	5	400	2,000	625
Alquiler de camioneta (ida y vuelta) (cooperativa - chacra) *	Por viaje	5	50	250	78
Refrigerios participantes	por día	30	10	300	94
Folder y separatas	unidad	30	7	210	66
TOTAL				5,560	1,738

* Para las capacitaciones de Calidad y Producción, se irá con el capacitador a la chacra (5 viajes para poder llevar a los 30 socios).

Fuente: Elaboración Propia

De esta manera, el presupuesto total para la implementación del Plan de Capacitación es un total de S/. 11,974 (USD 3,742) anuales.

7.4.2. Presupuesto del Plan de Abonamiento

Para la elaboración del presupuesto, se identificaron las recomendaciones de los estudios analizados y se buscó conciliar con el diagnóstico de ADISA. Como se explica en el detalle de este plan de acción, al no tener aún un análisis de suelos, se toma el escenario más conservador para la cotización de los insumos de abonamiento requeridos (ver tabla 7.19).

Tabla 7.19. Presupuesto de insumos para abonamiento (en USD)

			Precio Unitario	Unidad	Cant x planta	# de plantas x hectaria	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Hectareas Proyectadas para Producción							520	546	573	602	632
Sin Análisis de suelos	Abonamiento plantas en crecimiento	Compost	0.05	Kg	0.06	1,500	2,400	2,520	2,645	2,778	2,917
		Guano de isla	0.21	Kg	0.02	1,500	3,200	3,360	3,526	3,705	3,889
		Biofertilizante	0.31	Lt	0.02	1,500	4,800	5,040	5,289	5,557	5,834
	Abonamiento plantas en producción	Compost	0.05	kg	0.06	1,500	2,400	2,520	2,645	2,778	2,917
		Guano de isla	0.21	Kg	0.03	1,500	4,800	5,040	5,289	5,557	5,834
		Sulfato de potasio	0.62	Kg	0.01	1,500	4,800	5,040	5,289	5,557	5,834
		Biofertilizante	0.31	Lt	0.03	1,500	8,000	8,400	8,815	9,262	9,723
	Con Análisis de suelos	Abonamiento Unico	Compost	0.17	Kg		1,500				
Guano de isla			0.67	Kg		1,500					
Biofertilizante			1.00	Lt		1,500					
Sulfato de potasio			2.00	k		1,500					
TOTAL							30,400	31,920	33,498	35,194	36,948

Fuente: Elaboración Propia

Ya con los valores de abonamiento estimados, se incluye en el presupuesto los importes correspondientes a cotizaciones para análisis de suelos, mano de obra y equipos, según lo presentado en la Tabla 7.20.:

Tabla 7.20. Presupuesto plan de abonamiento (en USD)

	2019	2020	2021	2022	2023
Gastos Abonamiento	30,400	31,920	33,498	35,194	36,948
Estudio de suelos	4,816	5,057	5,307	5,575	5,853
Mano de obra técnica	0	0	0	0	0
Mano de obra especializada	769	769	769	769	769
Equipos (Mochilas, otros)	640	672	705	741	778
Total Presupuestado	36,625	38,418	40,280	42,279	44,348

Fuente: Elaboración Propia

7.4.3. Sinergias alcanzadas por los Planes de Acción

A partir del análisis sectorial efectuado y del diagnóstico de la cooperativa, se identificó que el impacto de la aplicación de ambos planes de acción sobre las proyecciones financieras se podría validar principalmente a través de dos frentes:

1. Productividad: A partir de la implementación de un plan de abonamiento se espera un efecto directo sobre el rendimiento de quintales por café. Ahora bien, en función al análisis efectuado y la consulta de expertos del sector, se determinó que, bajo un escenario conservador, el impacto del plan de abonamiento sobre dicho indicador sería progresivo y bajo lo detallado en la Tabla 7.21.:

Tabla 7.21. Impacto del Plan de Abonamiento sobre Productividad

	Año de Proyección 1	Año de Proyección 2	Año de Proyección 3	Año de Proyección 4	Año de Proyección 5
Efecto sobre Ventas					
Incremento sobre la Productividad Total	5%	5%	5%	10%	10%
Nueva Productividad Anual Esperada (qq/ha)	16	17	18	20	22
Nueva Prod. Esperada por la Coop. Para Acopio	65%	65%	65%	75%	75%

Fuente: Elaboración Propia

2. Margen Operativo: Por otro lado, adicionalmente al mayor rendimiento, se identificó que a partir de los mayores niveles de productividad se obtendrán beneficios de economías de escala y se identificarán oportunidades de mejora; de tal forma que, se logre una mayor dilución de la carga fija y se obtengan ahorros sobre la estructura productiva de la cooperativa. Los ahorros en costos se prevén progresivos y bajo lo detallado en la Tabla 7.22.:

Tabla 7.22. Impacto del Plan de Abonamiento sobre Margen Operativo

	Año de Proyección 1	Año de Proyección 2	Año de Proyección 3	Año de Proyección 4	Año de Proyección 5
Efecto sobre Costos					
Ahorro sobre proceso productivo	2%	2%	2%	5%	5%

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, es preciso mencionar que el efecto del plan de capacitación elaborado no tiene un impacto directo sobre las ventas y/o estructura de costos de la cooperativa. Sin embargo, su implementación resulta de un valor excepcional pues se esperan

resultados favorables sobre la gestión y, especialmente, sobre el crecimiento personal y fidelización de los socios de la cooperativa, fines superiores para este tipo de organización.

7.4.4. Flujo de Caja Libre Con Proyecto

Para la proyección del Flujo de Caja del Proyecto se consideraron los mismos supuestos y cuadros de proyección a excepción de los siguientes:

1. Ingresos Proyectados: Producto de las sinergias identificadas, la productividad total de los socios se incrementa, así como el porcentaje de café que cumple con las características de acopio que exige la cooperativa. Cabe precisar que el Gerente General confirmó que ya tiene identificado los clientes a los que colocaría el incremento sobre la producción. La cooperativa trabajaría con (i) “The Douqué Group”, grupo holandés con múltiples compañías especialistas en cada variedad y origen de café; y con (ii) Louis Dreyfus Company, multinacional líder en la comercialización y procesamiento de alimentos a nivel mundial.
2. Gastos por Plan de Abonamiento: Según lo detallado en la sección de presupuestos, se incluyeron, dentro del Flujo de Caja Proyectado, los gastos estimados para la implementación del plan.
3. Ahorros en Proceso Productivo: Se ingresó en el Flujo los ahorros estimados por la implementación del plan de abonamiento.
4. Gastos por Plan de Capacitación: Se incorporó el presupuesto del plan de capacitaciones dentro del Flujo de Caja, según lo especificado previamente.
5. Costo de Capital: Con los planes de acción propuestos, la inversión total requerida se amplía y, por tanto, se altera la estructura de financiamiento actual. Ahora bien, para la elección de la mejor alternativa de financiamiento, se realizó un análisis de las opciones disponibles de bancos solidarios y fondos concursables. A partir de este, se identificó que la mejor alternativa es la postulación para la obtención de recursos para Servicios de Extensión del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA). Este programa de financiamiento forma parte de las iniciativas del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y tiene como objetivo incrementar la productividad y competitividad de las organizaciones de productores agropecuarios y entidades

colaboradoras. El límite de financiamiento ofrecido es superior al requerido y ADISA cuenta ya con un historial de adjudicaciones y cumplimiento favorables. Así, el nuevo costo de capital sería por 9.48% (ver Tabla 7.23).

Tabla 7.23. Determinación del nuevo costo de capital

Tipo de Accionista	Indicador	Valor	% Participación
Socios (Caficultores)	ROE	9.35%	80%
Gobierno (PNIA)	Tasa de Dcto para proyectos sociales	10%	20%
TOTAL		9.48%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Cabe precisar que, en el caso de que ADISA no se adjudique los fondos no reembolsables del PNIA, la cooperativa acudiría a sus líneas de financiamiento en la banca solidaria, donde cuenta en una disponibilidad de monto que le permitiría cubrir el incremento de capital de trabajo necesario. Para términos de la evaluación financiera, la toma de deuda con la banca solidaria sería más favorable pues el tope de interés es de 10% (mismo valor de la tasa de descuento para proyectos que postulan a fondos del Estado) y se obtendría un beneficio a partir del escudo fiscal obtenido.

6. Costo de Capital Promedio Ponderado (CPPC, WACC): A partir del costo de capital recién calculado en el punto previo y, el costo y monto de la deuda calculados en la evaluación del escenario sin proyecto, se procedió a realizar el cálculo del nuevo CPPC en la Tabla 7.24.

Tabla 7.24. Determinación del Costo Promedio Ponderado de Capital

$D / (D + E)$	20%
$E / (D + E)$	80%
$K_d * (1 - T)$	8.16%
K_e	9.35%
CPPC (WACC)	9.12%

Fuente: Elaboración Propia

Bajo estos nuevos supuestos, se obtendría el siguiente Flujo de Caja con el Proyecto (ver Tabla 7.25.):

Tabla 7.25. Flujo de Caja con Proyecto

	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Precio Internacional de Café		127.25	139.36	148.80	148.80	148.80
Precio Mínimo Fair Trade		140	140	140	140	140
Prima Por Café Fair Trade		20	20	20	20	20
Prima Por Café Orgánico		30	30	30	30	30
Precio Certificado (F.Trade + Organico)		190	190	190	190	190
Cantidad de Has. Disponibles		520.1	546.1	573.4	602.1	632.2
Nueva Productividad Total		16	17	18	20	22
Porcentaje de Café Exportable		65%	65%	65%	75%	75%
Nueva Productividad Café Exportable		11	11	12	15	16
Café Verde acopiado por la Cooperativa		5,502	6,066	6,688	8,912	10,294
% Café Convencional		15%	15%	15%	10%	10%
% Café Certificado		85%	85%	85%	90%	90%
Total Ingresos		993,570	1,106,429	1,229,308	1,656,649	1,913,430
Costos y Gastos Operativos						
Café Pergamino		(742,753)	(818,885)	(902,821)	(1,203,183)	(1,389,676)
Personal		(32,813)	(32,813)	(32,813)	(32,813)	(32,813)
Servicios Prestados por Terceros		(35,938)	(40,020)	(44,464)	(59,921)	(69,209)
Actividades Productivas		(79,486)	(88,514)	(98,345)	(132,532)	(153,074)
Cargas Diversas de Gestion		(15,625)	(15,625)	(15,625)	(15,625)	(15,625)
Gastos por Plan de Abonamiento (Plan de Acción)		(36,625)	(38,418)	(40,280)	(42,279)	(44,348)
Total Costos y Gastos Operativos		(943,239)	(1,034,275)	(1,134,347)	(1,486,353)	(1,704,745)
Depreciación		(19,063)	(19,063)	(19,063)	(19,063)	(19,063)
Ahorros en proceso productivo (Sinergias por Planes de Acción)		18,865	20,685	22,687	74,318	85,237
Utilidad Operativa		50,133	73,778	98,585	225,551	274,859
Gastos por Capacitación (Plan de Acción)		(3,742)	(3,742)	(3,742)	(3,742)	(3,742)
Utilidad Antes de Impuestos		46,391	70,036	94,843	221,810	271,118
Impuesto a la Renta		(6,959)	(10,505)	(14,227)	(33,271)	(40,668)
Utilidad Neta		43,175	63,272	84,359	192,280	234,192
Depreciación		19,063	19,063	19,063	19,063	19,063
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		62,237	82,335	103,421	211,342	253,254
Variación en Capital de Trabajo	(235,810)	(22,759)	(25,018)	(88,001)	(54,598)	
Elevador y Tolva para área de secado	(2,188)					
Instalaciones en área de secado	(5,625)					
Garitas para control de vigilancia	(625)					
FLUJO DE CAJA INVERSIÓN	(244,247)	(22,759)	(25,018)	(88,001)	(54,598)	-
FC ECONÓMICO CON PROYECTO	(244,247)	39,478	57,317	15,420	156,744	253,254

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de estas proyecciones, se valida que la situación proyectada mejora significativamente producto del incremento en ventas por mayor productividad y porcentaje de café que cumple con los requisitos de acopio; adicionalmente, se obtiene el beneficio de una menor estructura de costos debido a los beneficios de economía y optimización de procesos. Ahora bien, es preciso mencionar que producto del

incremento en ventas y mantenimiento de ciclo de iliquidez, el capital de trabajo presenta cierto crecimiento.

Por otro lado, los indicadores de rentabilidad presentan un crecimiento significativo y según lo presentado en la Tabla 7.26.:

Tabla 7.26. Indicadores de Rentabilidad – Situación con Proyecto

VAN	126,138
TIR	22%

Fuente: Elaboración Propia

7.4.5. Flujo de Caja Financiero Con Proyecto

Adicionalmente al Flujo de Caja Libre, se elaboró un Flujo de Caja Financiero con la finalidad de presentar el cronograma de servicio de deuda estimado y el rendimiento que obtendrían los socios. El cronograma de servicio de deuda se presenta bajo el detalle de la Tabla 7.27. y Tabla 7.28.:

Tabla 7.27. Condiciones para Cronograma de Servicio de Deuda

Préstamo (USD)	50,000
Tasa	9.60%
Cuotas Anuales	5
Tasa Impositiva	15%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7.28. Cronograma de Servicio de Deuda

	Año de Proyección 1	Año de Proyección 2	Año de Proyección 3	Año de Proyección 4	Año de Proyección 5
Saldo Inicial	50,000	41,745	32,697	22,780	11,912
Capital	8,255	9,048	9,916	10,868	11,912
Intereses	4,800	4,007	3,139	2,187	1,143
Cuota	13,055	13,055	13,055	13,055	13,055
Saldo Final	41,745	32,697	22,780	11,912	-
Escudo Fiscal	720	601	471	328	172

Fuente: Elaboración Propia

Con estos nuevos valores, el Flujo de Caja Financiero ofrece los siguientes resultados (ver Tabla 7.29.):

Tabla 7.29. Flujo de Caja Financiero

	0	1	2	3	4	5
FC ECONÓMICO CON PROYECTO	(244,247)	39,478	57,317	15,420	156,744	253,254
Capital	50,000	(8,255)	(9,048)	(9,916)	(10,868)	(11,912)
Gastos Financieros * (1- Tx)		(4,080)	(3,406)	(2,668)	(1,859)	(972)
Total Servicio de Deuda	50,000	(12,335)	(12,454)	(12,584)	(12,727)	(12,884)
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	(194,247)	27,143	44,862	2,835	144,017	240,371

Costo de Capital (Ke)	9.35%
VAN Financiero	124,686
TIR Financiero	24%

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la Tabla previa, con la proyección del Flujo Financiero se obtiene un rendimiento para el accionista adecuado y bajo un nivel de apalancamiento reducido (0.2x).

7.5. Análisis de sensibilidad

Para su realización, se procedió primero con la elección de las variables que se estimaron más importantes para ADISA en términos de su operativa y proyecciones financieras:

1. Precio Internacional del Café: Se trata de una variable exógena y de un comportamiento volátil en los últimos años. Recientemente, la cooperativa ha tratado de concentrar sus ventas en café certificado, el cual le permite fijar precios base como alternativa de mitigar su exposición al precio internacional.
2. Productividad Alcanzada por los Socios Caficultores: Se trata de una variable clave pues determina la cantidad de café acopiado por la Cooperativa. El potencial de crecimiento es amplio y gran parte de los esfuerzos de los planes se concentran en incrementar su productividad.
3. Proporción de Café Certificado sobre Total Producido: Alcanzar la mayor proporción de café certificado es lo más recomendable para ADISA pues su venta representa un ingreso estable y por encima del pago del precio internacional (obtenido en la venta de café convencional).

Posterior a dicha elección, se procedió con la utilización de las metodologías de Análisis de Escenarios, Análisis de Puntos Muertos, Análisis Unidimensional y Análisis Bidimensional.

7.5.1. Análisis de Escenarios

A partir de la identificación y modificación de las variables descritas anteriormente, se establecieron los siguientes 3 escenarios:

- (i) Pesimista: Se tomó como supuesto una contracción de 10% en las 3 variables, esperando que se agudice la caída en el precio internacional del café, la productividad no responde a los tratamientos propuestos y los socios no se concentren en el cumplimiento de los requisitos para venta de un producto certificado.
- (ii) Esperado: Se mantuvieron las variables según el escenario base detallado en la evaluación financiera con proyecto (inclusión de planes de acción propuestos).
- (iii) Optimista: Parte de una visión favorable para el sector, considerando un incremento de 10% en las principales variables, se espera que el precio internacional revierta la tendencia de los últimos años, la producción responda por encima de lo esperado y los socios concentren la gran mayoría de su producción en productos que cumplan con los requisitos para ser vendidos como certificado.

Bajo tal escenario, se obtuvo, para el VAN y TIR, los valores presentados en la Tabla 7.30.:

Tabla 7.30. Análisis de Sensibilidad

Resumen del escenario		Valores actuales:	Pesimista	Esperado	Optimista
Celdas cambiantes:					
Precio Internacional del Café		0%	-10%	0%	10%
Productividad		0%	-10%	0%	10%
% Café Certificado		0%	-10%	0%	10%
Celdas de resultado:					
VAN Económico		135,683	-156,806	135,683	392,514
TIR Económica		22%	-9%	22%	46%

Fuente: Elaboración Propia

7.5.2. Análisis de Puntos Muertos

Bajo esta metodología, se buscó determinar cuál sería la contracción que soportaría el flujo para cada una de las variables sin que llegue a registrar un VAN negativo (ver Tabla 7.31.):

Tabla 7.31. Análisis de Puntos Muertos

	Base	Punto Crítico	VAN (USD)
Variación sobre Precio Int. Café	0%	-31%	0
Variación sobre Productividad Esperada	0%	-10%	0
Variación sobre % Café Certificado	0%	-13%	0

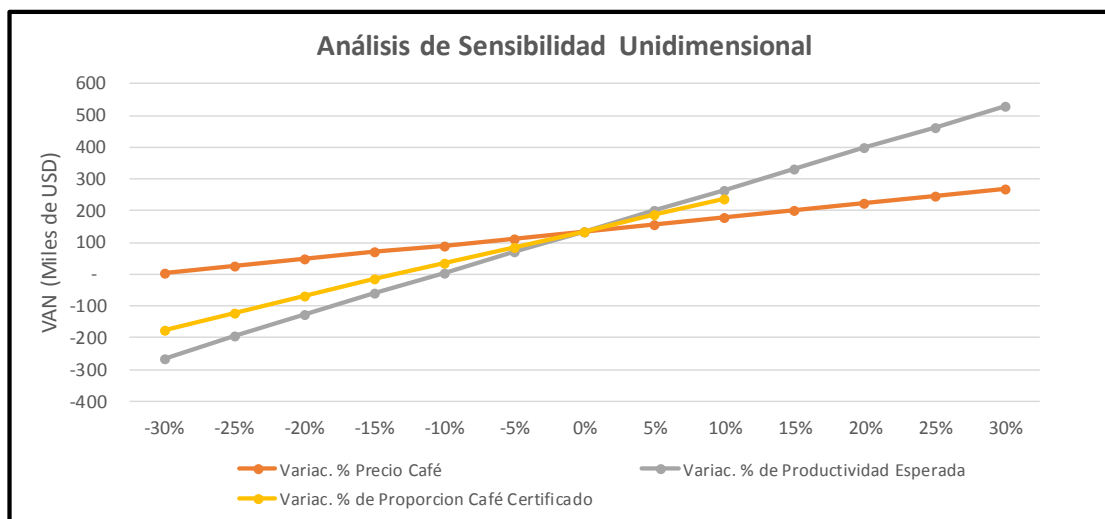
Fuente: Elaboración Propia

A partir de los resultados previos, se concluye que la variable productividad es la de mayor incidencia en el flujo. Es probable que la cooperativa sea poco flexible con esta variable producto de la carga fija que mantienen, la cual requiere de niveles mínimos de producción.

7.5.3. Análisis Unidimensional

Se utilizó esta herramienta con la finalidad de evaluar la evolución del VAN conforme cada una de las variables seleccionadas se incrementaba o reducía. Los resultados obtenidos se presentan en la Figura 7.1.:

Figura. 7.1. Análisis de Sensibilidad Unidimensional



Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico se visualiza también que la variable de mayor impacto sobre el Flujo de Caja es la productividad esperada a partir de la mayor pendiente registrada (línea gris en el gráfico). La proporción de café certificado sobre total sigue de cerca a la variable anterior; mientras que el precio queda en tercer lugar. La respuesta de las proyecciones a las fluctuaciones responde principalmente a la estrategia planteada de concentrar la

mayor parte de los ingresos hacia la venta de café certificado, como alternativa de mitigar su exposición.

7.5.4. *Análisis Bidimensional*

En este apartado, se utilizó esta herramienta con la finalidad de evaluar la evolución del VAN a partir de las variaciones en la combinación de dos variables:

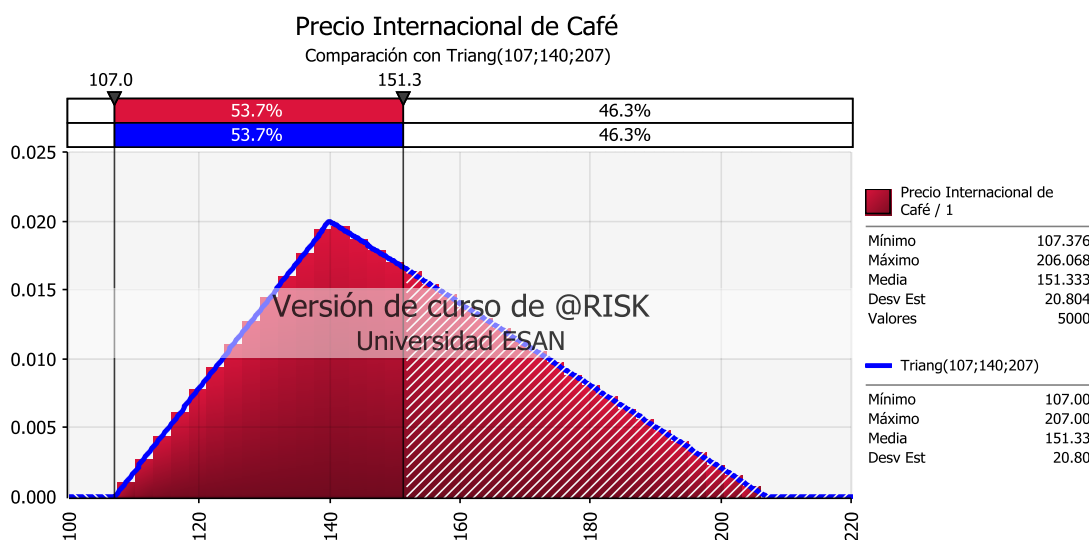
- (i) Combinación de Variaciones sobre Productividad y Precio Internacional: A partir de los resultados de cada combinación (adjuntados en el Anexo V), el mayor impacto de la variable productividad sobre la del precio; pues una contracción mínima en esta variable genera un VAN negativo y conforme se incrementa el requerimiento de incremento sobre el precio se hace mucho más amplio.
- (ii) Combinación de Variaciones sobre Proporción de Café Certificado y Precio Internacional: Las modificaciones en ambas variables impactan menos que cualquier otra combinación producto del mantenimiento de la base proyectada para la productividad. Entre ambas variables, la proporción de café certificado es la variable de mayor influencia y la sensibilización de sus valores se limitan a un incremento de 10% sobre el escenario esperado pues con dicho aumento ya alcanza el 100% (el detalle de todas las combinaciones fue ingresado en el Anexo V).
- (iii) Combinación de Variaciones sobre Productividad y Proporción de Café Certificado: En este ejercicio se juntó a las dos variables de mayor influencia. Cabe destacar que el incremento máximo sobre la proporción de café certificado tolera una caída máxima de 15% sobre la productividad. Igualmente, bajo la combinación de incremento máximos en ambas variables se alcanza el mayor registro de VAN (USD 659M) (el detalle de toda la simulación fue ingresado en el Anexo V).

7.5.5. *Simulación de Montecarlo*

Finalmente, se utilizó la aplicación @Risk aplicar la metodología de Simulación Montecarlo. Para ello, se eligieron mantuvieron como variables aleatorias independientes las 3 registradas anteriormente y se incluyeron sus parámetros de distribución. Los resultados para las tres variables son:

1. Precio Internacional del Café: Se ingresaron los valores mínimos, máximos y el promedio según el registro de la Organización Internacional del Café (OIC) en los últimos 5 años. El valor máximo de contracción que soporta el Flujo de Caja se encuentra por debajo del mínimo precio registrado; sin embargo, sí se observó que la probabilidad de entre el valor mínimo y la media (USD 151.33 por quintal) es de 53.7%. Los resultados se presentan en la Figura 7.2.:

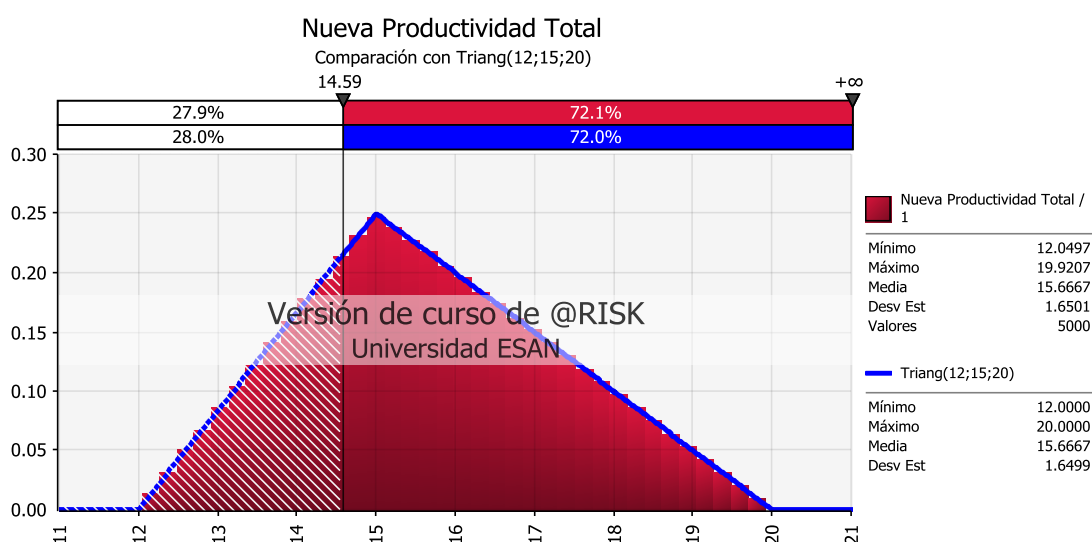
Figura. 7.2. Resultados Variable Independiente: Precio Internacional de Café



Fuente: Elaboración Propia

2. Productividad Estimada: Con respecto a esta variable, se ingresaron los valores mínimos y máximos en función a la información reportada por la cooperativa y se obtuvo una media de 15.66, valor muy cercano al utilizado en el escenario esperado. Ahora bien, sí se observó que la probabilidad acumulada de alcanzar una contracción en la productividad mayor al 10% de lo esperado (valor que generaría un VAN Negativo) es de 28%. Los resultados se presentan en la Figura 7.3.

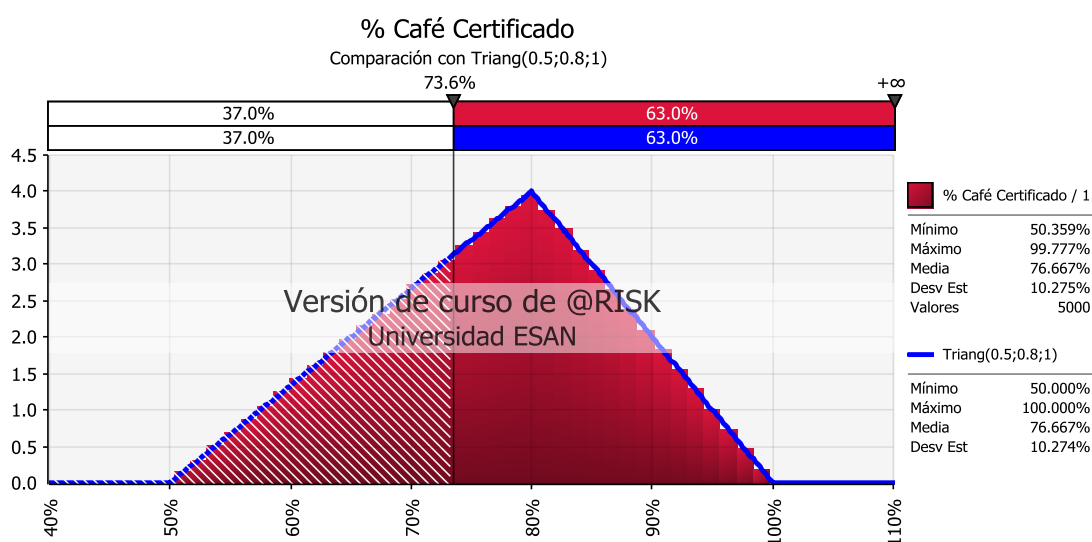
Figura. 7.3. Resultados Variable Independiente: Productividad Total



Fuente: Elaboración Propia

3. Proporción de Café Certificado sobre Total Acopiado: Al igual que para la estimación de la productividad se tomaron como parámetros los valores proporcionados por la Cooperativa. De esta manera, se registró una media de 77% (8% menos que el porcentaje asumido como base en el escenario esperado) y se observó una probabilidad acumulada de 37% de obtener una proporción que genere un VAN Negativo. Ahora bien, es preciso mencionar que los valores mínimos fueron registrados en años previos y que en los últimos 2 años la cooperativa ya maneja una proporción más alta a la media (ver Figura 7.4.):

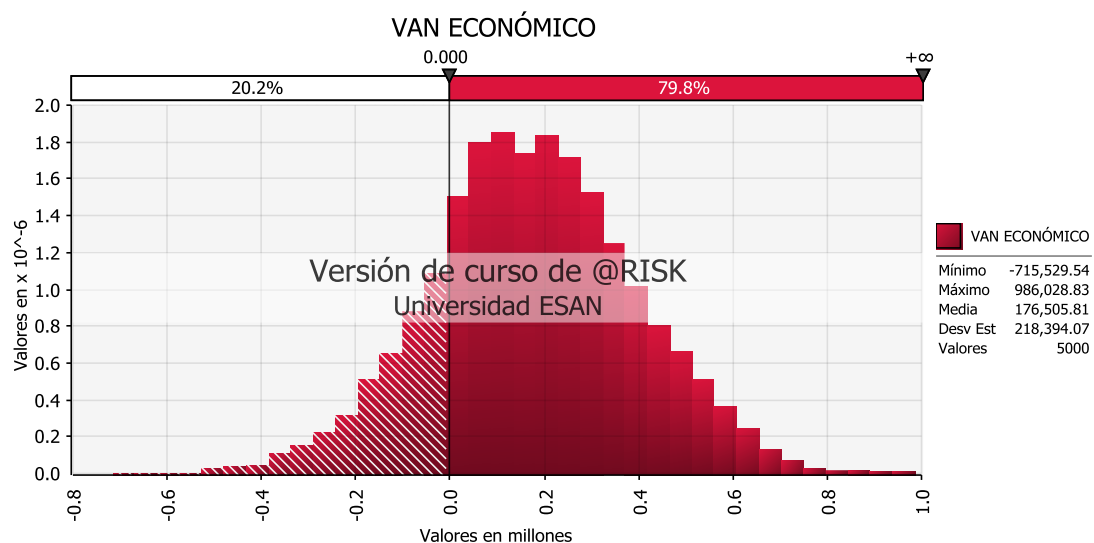
Figura. 7.4. Resultados Variable Independiente: % Café Certificado



Fuente: Elaboración Propia

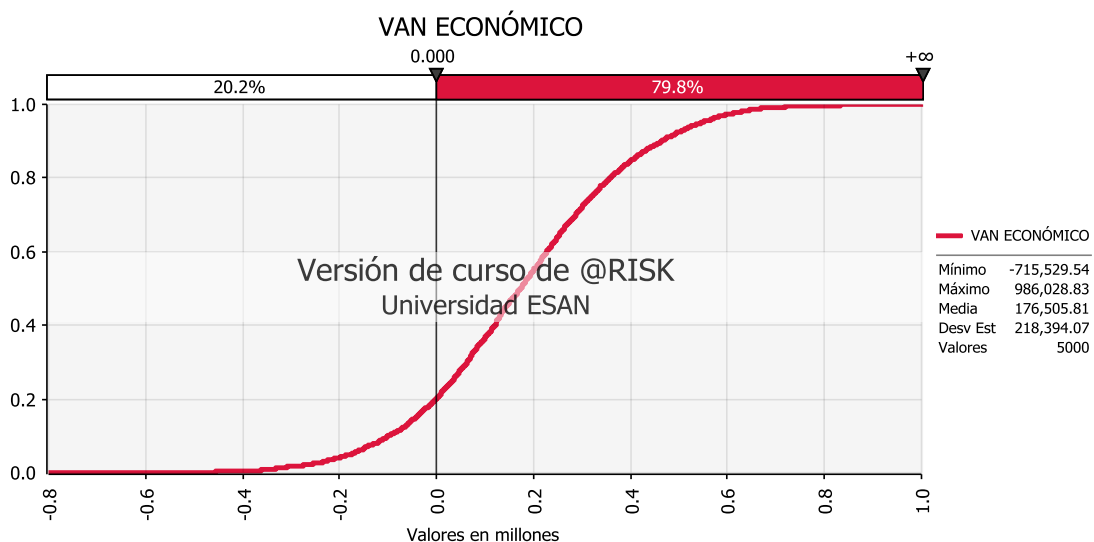
Posteriormente, se registró como variable dependiente (“de salida”) al VAN Económico y se obtuvieron los resultados presentados en la Figura 7.5. y Figura 7.6.:

Figura. 7.5. Resultados Simulación de Montecarlo: VAN



Fuente: Elaboración Propia

Figura. 7.6. Resultados Acumulativo Ascendente: VAN

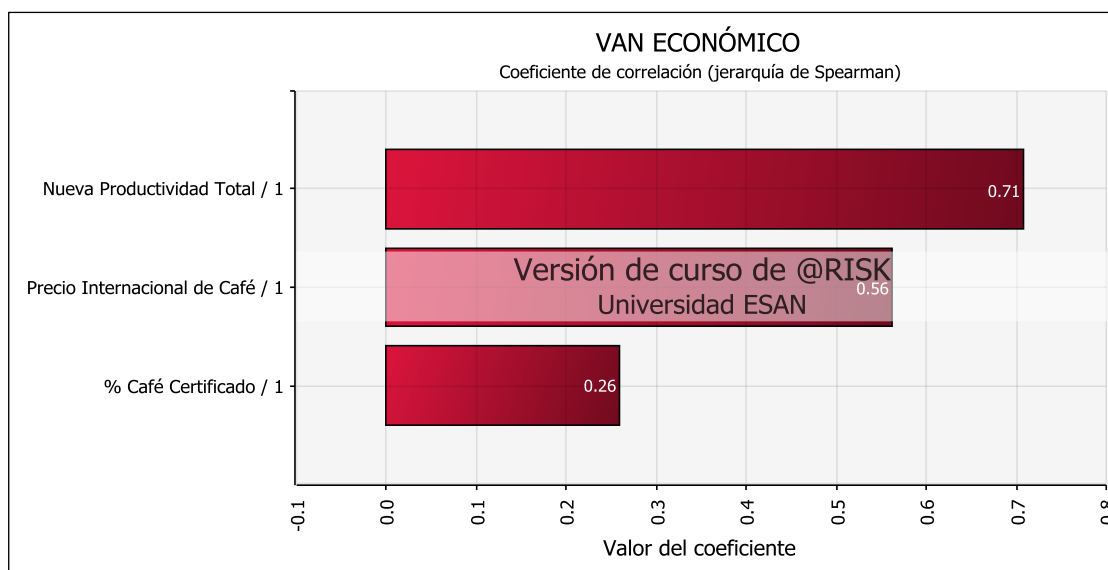


Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en las figuras previas, del total de iteraciones (5,000) se registra un total de 20.2% de casos en los que se obtuvo un VAN Negativo. El valor mínimo obtenido fue de USD -715M y el máximo, USD 986M. La media registrada fue de USD 176.5M; es decir, 30% más que el valor obtenido en el escenario esperado.

Por otro lado, se registró que el nivel de productividad de los caficultores (medido en quintales por hectárea) presenta el mayor coeficiente de correlación con respecto al VAN (ver Figura 7.7.):

Figura. 7.7. Coeficiente de Correlación entre variables independientes y VAN



Fuente: Elaboración Propia

7.6. Propuesta de medición de resultados

La medición de los resultados se deberá realizar por medio del Balanced Scorecard basado en los objetivos estratégicos alineados a la Misión y Visión de la cooperativa, por lo cual se describen las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Perspectiva Financiera:

- ***Sostenibilidad de la cooperativa en el corto y largo plazo***, basado en el objetivo de alcanzar el bienestar de los socios es uno de los objetivos de una cooperativa, por lo que su sostenibilidad en el tiempo es de suma importancia. La cooperativa ADISA cuenta con más de 10 años de operatividad, tiene como uno de sus principales objetivos mantenerse en el mercado de producción y comercialización de café, y para ello realizará las acciones necesarias que garanticen su continuidad en el corto y largo plazo.
- ***Mejorar los ingresos económicos de los socios***: Además de ser sostenible una cooperativa debe buscar generar beneficios para sus socios, para que puedan mejorar su calidad de vida; generar mejores ingresos para los socios de la cooperativa ayudará a que puedan mejorar su calidad de vida.

Perspectiva Clientes:

- ***Nuevos clientes en el exterior:*** La captación de nuevos clientes se hace muy necesario para toda empresa o cooperativa, y ello se hace aún más imprescindible cuando se cuenta con muy pocos o con un único cliente, como es el caso de la cooperativa ADISA, que tiene un único cliente en el mercado externo, lo cual es altamente riesgoso, además de restarle capacidad de negociación y hacer menos competitiva a la cooperativa. Alcanzar nuevos clientes genera una mayor penetración en el mercado y como consecuencia mayores ventas lo cual se traduce en ingresos para los socios de la cooperativa, reduce el nivel de riesgo de la cooperativa y hará más competitiva.

Perspectiva de Procesos Internos:

- ***Desarrollar una gestión administrativa sostenible:*** En los últimos 10 años la cooperativa ha sido gestionada en forma coherente con su realidad, sin embargo la profesionalización de los cargos administrativos se hace indispensable en la búsqueda de alcanzar la sostenibilidad en el mercado cafetalero. El personal que labora en las áreas administrativas debe contar con la capacitación adecuada y coherente con los desafíos actuales del sector, incluido las certificaciones. Asimismo, es importante la capacitación a los socios en gestión de forma que se pueda formar una sinergia en los procesos internos de la cooperativa.
- ***Estandarizar los procesos productivos:*** Uno de los desafíos más grandes de la cooperativa ADISA es la estandarización de los procesos productivos entre todos sus socios, ello hará que la cooperativa obtenga mejores rendimientos de café tanto en características como la calidad en taza, lo cual hará una cooperativa más atractiva en el mercado internacional, ya que se verá a la cooperativa como un proveedor recurrente de la misma calidad de café, haciendo que sea visto como un proveedor confiable.
- ***Incrementar la productividad:*** Incrementar la productividad es un objetivo clave dentro de la cooperativa, para ello debe contar con planes de producción que ayuden a los socios a lograr este objetivo, el cual traerá grandes beneficios para la cooperativa y por lo tanto para los socios que la componen, además hará que la cooperativa compita en el mercado internacional de manera competitiva.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

- ***Desarrollar el plan de capacitaciones:*** La capacitación continua y en forma efectiva a los socios será la base para todo lograr los objetivos estratégicos planteados anteriormente, ya que con las capacitaciones los socios podrán participar en forma más activa con las decisiones que tome la gerencia y directivos de la cooperativa, lo cual generará que los socios se comprometan cada vez más con la cooperativa y se integren entre ellos (socios) a fin de buscar el bien común mediante la cooperativa, la elección de los socios también se debe hacer en forma estratégica a fin de buscar replicar los aprendizajes con otros socios.

7.6.1. *Balanced Scorecard*

Luego de desarrollar los objetivos planteados en cada uno de los cuatro campos analizados, según se puede ver en la Figura 7.8 se plantean los siguientes indicadores y planes de acción.

Figura 7.8. Balance Scorecard Cooperativa ADISA y Plan de Acción

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO	INDICADOR	PLAN DE ACCIÓN
FINANCIERA		Hacer que la cooperativa sea sostenible económicamente en el corto y largo plazo	ROE (actual) > ROE (año anterior)	Si el ROE actual no supera al ROE del año anterior, se deben de revisar la productividad de los socios y diseñar planes para mejorar su productividad
		Mejorar los ingresos económicos de los socios	Incremento en ventas de volumen de café certificado $\geq 10\%$	Si no se incrementa el volumen de ventas de café certificado en 10% se debe revisar los planes de capacitación e incidir en la formación de socios que puedan ser capacitados para que pasen la certificaciones en forma exitosa
CLIENTES		Nuevos Clientes en el exterior	Nuevos cliente por año ≥ 1	Asistir a ferias nacionales e internacionales en busca de la captación de nuevos clientes, si al término del año no se ha podido captar nuevos clientes, buscar nuevas herramientas para contacto de nuevos clientes
PROCESOS INTERNOS		Desarrollar una gestión administrativa sostenible	No conformidades = 0	En caso de recibir alguna no conformidad en las auditorías internas de la organización, elaborar un registro de no conformidades para evitar no conformidades posteriores.
		Estandarizar los procesos productivos	Auditoría a los socios = 100%	De no completar el 100% de auditorías a los socios, contratar personal técnico temporal para cubrir el 100% de las auditorías
		Incrementar la productividad	Incremento de productividad $\geq 10\%$	Si la productividad no supera el 10% reformular con los técnicos el plan de mejoras de productividad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Desarrollar el plan de capacitación	Socios capacitados por año ≥ 30	Capacitar con la participación de expertos en el sector a 30 socios al año, los cuales serán elegidos por la cooperativa según su compromiso, en caso exista rechazo de alguno de los socios, la cooperativa puede invitar a otro socio en su reemplazo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo mostrado en la Figura 7.8. se amplía la información de los indicadores y planes de acción de acuerdo a lo siguiente:

Perspectiva Financiera:

- ***Sostenibilidad de la cooperativa en el corto y largo plazo***

Indicador: ROE (actual) > ROE (año anterior)

La sostenibilidad de una empresa se verá reflejada con el incremento del ROE, si ésta es mayor al periodo anterior, es decir si se obtienen resultados mejores al año anterior, nos indicara que la cooperativa está haciendo uso de manera más eficiente de sus recursos, por lo que el trabajo de la cooperativa puede ser considerado como sostenible, definitivamente existen otros factores que deben ser evaluados pero en el BSC se busca tener un indicador que sea fácil de verificar para poder tomar acción en caso los resultados no estén acorde a lo que se espera.

Plan de acción: En caso ROE (actual) no sea mayor al ROE (anterior), se debe realizar una revisión exhaustiva de los índices de productividad de la cooperativa, el cual debe ser el principal factor a revisar, reformular los planes de incremento de productividad; así mismo se debe de revisar los demás factores que puedan impactar en el ROE.

- ***Mejorar los ingresos económicos de los socios***

Indicador: Incremento en ventas de volumen de café certificado $\geq 10\%$

Un objetivo claro de la cooperativa es buscar mejorar el bienestar de sus socios, por lo que incrementar el volumen de ventas de café certificado es de carácter fundamental, principalmente porque el café certificado tiene un mayor precio de mercado frente al café convencional, con lo que se podrá mejorar los ingresos de la cooperativa, ello ayudará a garantizar la continuidad de la cooperativa y de la fidelización de los socios con la cooperativa.

Plan de acción: Si no se incrementa el volumen de ventas de café certificado en 10%, se debe revisar los planes de capacitación e incidir en la capacitación de socios que puedan ser capacitados para que pasen las certificaciones en forma exitosa

Perspectiva Clientes:

- ***Nuevos clientes en el exterior:***

Indicador: Nuevos clientes por año ≥ 1

Para que los incrementos de ingresos en la cooperativa sean sostenibles y se reduzca el riesgo de quiebre de la cooperativa, se debe de buscar captar por lo menos un

nuevo cliente cada año, para que así la cooperativa pueda crecer en forma sostenible, para ello se debe de asistir a ferias nacionales e internacionales.

Plan de acción: Si la captación de socios no se realiza en forma efectiva los responsables de la captación de socios deben revisar los programas en los que participan e ir replanteando las estrategias de captación de socios.

Perspectiva Procesos Internos:

- ***Desarrollar una gestión administrativa sostenible:***

Indicador: No conformidades = 0

La cooperativa ADISA cuenta con certificaciones como, comercio justo, café orgánico; estas certificaciones van de la mano con una gestión administrativa coherente, por lo que en el ámbito administrativo se debe de plantear buscar una certificación para sus procesos administrativos en la cual se debe buscar tener cero no conformidades en las auditorías

Plan de acción: En caso se tengan no conformidades, se debe establecer una documentación en la cual se describa la no conformidad y las acciones que se necesitan para levantar esa no conformidad, todo ello a fin de evitar cometer los mismos errores en el futuro.

- ***Estandarizar los procesos productivos:***

Indicador: Auditoría a socios = 100%

La estandarización de los procesos productivos, es imprescindible a fin de convertirse en una cooperativa con un desempeño exitoso en el sector cafetalero; en nuestro país no están estandarizados los procesos productivos y no hay un organismo que se encargue de regularlos, por lo que hacer un proceso productivo estándar para los socios de la cooperativa hará que obtengan una ventaja competitiva frente a otros competidores locales.

Plan de acción: Si la auditoría de los procesos productivos no llegase al 100% se deben de identificar los cuellos de botella o principales causas que no han hecho posible la auditoría al 100%, se debe contratar a más técnicos en forma temporal de ser necesario.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

- ***Desarrollar el plan de capacitaciones:***

Indicador: Socios capacitados por año ≥ 30

La base para el cumplimiento de todos los objetivos estratégicos, es la capacitación a los socios, si la cooperativa cuenta con socios comprometidos con la organización y que entiendan lo que los directivos de la organización quieren lograr, entonces la predisposición al cambio y a mejorar a todo nivel se logrará de manera más sencilla, por ello la cooperativa debe tener un filtro de selección de socios para que los elegidos generen una cadena de compromiso entre los socios y la cooperativa.

Plan de acción: si la cantidad de socios capacitados es menor a las 30 personas, se debe de buscar reemplazar a los socios desertores a la brevedad posible, sin dejar de lado la evaluación a cada socio.

7.7. Conclusiones del Capítulo VII

A través de la evaluación financiera, se pudo validar la exposición que presenta una cooperativa como ADISA hacia fluctuaciones sobre el precio del café, productividad de los socios y porcentaje de la producción que cumple con los requisitos de certificaciones. Adicionalmente, de la operativa propia de ADISA, se registró el alto requerimiento de capital de trabajo producto del desfase en su ciclo de liquidez (90 días).

Los resultados obtenidos de las proyecciones sin considerar las mejoras propuestas ofrecen un retorno reducido y el margen operativo es mínimo, particularmente expuesto a cualquier variación sobre su estructura de costos o componente de ingresos. Ante ello, se presupuestó el costo de los planes de acción y se incorporaron sus beneficios en las proyecciones. Este nuevo escenario, generó un impacto significativo sobre sus ingresos y productividad, situación que ha redundado en incremento significativo sobre sus indicadores de rentabilidad: incremento del VAN de USD 8M a 136M y de la TIR de 10% a 22%.

Para el análisis de sensibilidad, se identificaron 3 variables claves sobre las cuales simular: (i) Precio Internacional del Café, (ii) Productividad Total y (iii) Proporción de Café Certificado sobre el Total Acopiado. Luego de efectuado el análisis, se identificó el mayor impacto de la variable productividad sobre el resto. Finalmente, los resultados de la Simulación de Montecarlo ofrecen porcentajes a considerar en los que se obtiene un VAN Negativo.

CAPITULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se listarán aquellas conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron a partir del análisis de cada uno de los factores considerados en la investigación. La finalidad de esto es la de facilitar la detección y diseño de estrategias para otras cooperativas cafetaleras; de tal manera, que puedan incrementar su competitividad y asegurar el desarrollo sostenible del sector.

8.1. Conclusiones

- A partir del análisis sectorial y del diagnóstico de una cooperativa con las condiciones de ADISA, se validó como prioritario y de gran impacto un enfoque hacia estrategias que incrementen la productividad y la comercialización de café certificado. Ambas estrategias generan un impacto significativo sobre el performance financiero (incremento en ventas y mejora de márgenes) así como sobre la gestión de principales riesgos identificados (fluctuación del precio internacional de café).
- El desarrollo de las habilidades blandas como el trabajo en equipo, liderazgo, así como las capacitaciones en términos de gestión no presentan un efecto medible de forma directa en las proyecciones financieras, sin embargo son importantes en el desarrollo de una cooperativa ya que permite a los socios y al personal administrativo un desarrollo personal y alinearse mejor a los objetivos de la organización, creando un vínculo de integración con la cooperativa, por lo cual el plan de capacitación se transforma en un crecimiento para todo el personal y fidelización de los socios, objetivos claves para una organización social como lo es la cooperativa.
- El impacto del análisis de suelos y plan de abonamiento es significativo sobre las proyecciones de productividad y la mejora de la estructura de costos, resultando en incrementos totalmente tangibles para la producción por hectáreas de café, beneficiando la evolución de los ingresos, así como, el margen operativo ya que genera ahorros que permiten diluir sus costos fijos.
- Resulta importante para una cooperativa poder mantener un historial crediticio amplio y adecuado. Para el caso de ADISA, este aún es reducido; sin embargo, viene fortaleciéndose a partir del adecuado cumplimiento de sus obligaciones y

constitución de colaterales. Tener disponible la posibilidad de estar bien calificado le otorga la posibilidad de acceder a mejores condiciones de financiamiento en los fondos no reembolsables del gobierno y, sobre todo, en la banca solidaria.

- El requerimiento de capital de trabajo es un factor de gran impacto en el performance de la cooperativa y que, muchas veces no es identificado y, muchos menos, gestionado. En el caso de ADISA, su desfase de liquidez impacta significativamente su performance financiero y, ante un escenario de mayor demanda, el incremento en el requerimiento de capital de trabajo podría resultar uno de las principales limitantes.
- La evaluación financiera de los planes de acción propuestos validó un impacto positivo significativo sobre los indicadores de rentabilidad elegidos. La implementación de ambas estrategias generó un doble efecto sobre las proyecciones del flujo de caja, incrementó las ventas por la mayor productividad y el margen operativo productivo de la mayor dilución de la carga fija. La mejora en ambos indicadores se validó a través de un incremento de USD 128M en el VAN (de USD 8M a 136M) y de 12% en la TIR (de 10% a 22%).
- A partir del análisis de sensibilidad, se identificó al nivel de productividad como la variable crítica de mayor incidencia sobre los resultados financieros. Variaciones de 10% sobre esta variable generan pérdidas (escenario pesimista) o incrementan a más del doble el VAN y la TIR (escenario optimista).

8.2. Recomendaciones

- Tener productos certificados asegura tener los parámetros de calidad requeridos por una certificadora, lo cual dirige el producto hacia mejores precios y garantiza, a través de una prima, un ingreso mínimo a los caficultores; logrando mitigar su vulnerabilidad frente a la determinación del precio internacional. Adicionalmente, comercializar un producto con certificaciones, le amplía sus posibilidades de mercado de destino.
- Incrementar la cartera de clientes; de tal forma que, el impacto de ya no trabajar con algún cliente en específico o mercado en particular sea el menor posible. A pesar de contar con una experiencia comercial favorable de varios años, resulta de muy alto riesgo concentrar la mayor parte de los ingresos en un solo cliente pues cualquier variación sobre este (cambio de giro, venta a otros propietarios, cambio de políticas

de compra) tendrá un impacto demasiado significativo sobre el performance de la cooperativa.

- Fortalecer continuamente el score crediticio de cada cooperativa; de manera que, ante su reducida disponibilidad de fondos y opciones de financiamiento, pueda presentarse como un buen candidato ante los concursos para fondos no reembolsables y financiamientos solidarios, alternativas clave para el crecimiento de cooperativas en fase de consolidación.
- Llevar un adecuado registro contable del performance (Estado de Resultados) y de la situación financiera (Estado de Situación Financiera) de la cooperativa. Resulta de gran valor salvaguardar que la cooperativa presenta valores adecuados en ambos estados financieros; de manera que, la imagen presentada sea la óptima ante entidades financieras o estatales, así como para nuevas alternativas de clientes y/o proveedores.
- Gestionar su política de capital de trabajo; de modo que, se reduzca el ciclo de desfase y, por tanto, el requerimiento de capital de trabajo. Esta estrategia puede generar un impacto positivo sobre el performance financiero de la empresa e incrementar la probabilidad de alcanzar un crecimiento sostenible.

BIBLIOGRAFIA

- AgroNegociosPerú (2018). *Hoy es el Día del Café Peruano... pero el 70% del consumo es importado*. Recuperado de <https://agronegociosperu.org/2017/08/25/hoy-es-el-dia-del-cafe-peruano-pero-el-70-del-consumo-es-importado/>
- Aguirre, A. (2001) *Los principios cooperativos “atractores” de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa*. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa.
- ANACAFE (2011). *El beneficiado húmedo*. Recuperado de https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Caficultura_BeneficiadoHumedo (Enero 2018).
- AGQLabs (2018). *Análisis de suelos*. Recuperado de <http://www.agq.com.es/agronomia/analisis-suelos>.
- Alvarado, J. (2016) SOS FAIM y las organizaciones de productores de Café y Cacao en el Perú: Una sistematización desde la perspectiva de la acción colectiva y la teoría de las cooperativas 1994:2015.
- Arbaiza, L. (2014). Administración y organización: un enfoque contemporáneo (pp.83-167). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Arcas, N. (2000). *La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes: propuesta de un modelo para su estudio*. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa.
- Association, N., Resources, I., Research, M. and Report, N. (2018). *National Coffee Association USA > Industry Resources > Market Research > National Coffee Drinking Trends Report*. [online] Ncausa.org. Available at: <http://www.ncausa.org/Industry-Resources/Market-Research/National-Coffee-Drinking-Trends-Report>
- BCRP – Banco Central de Reserva del Perú (2011). *Glosario de términos económicos*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>
- Banco Mundial (2018). *Doing business*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/>
- Beauvais, C., Bell, L., Whitmore, B., & Lee-Ngai, V. (2017). *The Coffee Industry [Ebook]*. Recuperado de <https://courses.cit.cornell.edu/jl2545/4160/submitted%20presentations/2017/Coffee%20Project2.pdf>

- Brealey, Myers & Allen (2015). *Introducción a las finanzas corporativas. En Principios de finanzas corporativas*. México, D.F: McGraw Hill Interamericana.
- Bustamante, M., & Febres, M. (2010). Escuelas de Campo para Agricultores de Café y Cacao. Lima. Recuperado de <http://orton.catie.ac.cr/REPDOC/A5997E/A5997E.PDF>
- Cajaleon, B., Gallardo, G. and Morales, N. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sector Cafetalero Peruano*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Calderón J. (2017). *Hoy es el día del café Peruano... pero el 70% del consumo es importado*. <https://agronegociosperu.org/2017/08/25/hoy-es-el-dia-del-cafe-peruano-pero-el-70-del-consumo-es-importado/>
- Cárdenas H. (2018). Entrevista a Hildebrando Cárdenas gerente general de la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde, realizada por los autores de esta tesis, el 18 de mayo del 2018. Anexo I de esta tesis.
- Campos S. (2018). Entrevista a Synthia Campos Promotora perteneciente a la Comisión de promoción del Peru para la exportación y el turismo, realizada por los autores de esta tesis, el 14 de mayo del 2018. Anexo I de esta tesis.
- Caja de herramientas comunitarias (2018). *Capítulo 8. Desarrollar un plan estratégico / Sección 5. Desarrollar un plan de acción*. Recuperado de <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal>.
- Castro, Contreras, Laca y Nakamatsu (2004). *Café de especialidad: alternativa para el sector cafetalero peruano*. Recuperado de: www.jefas.esan.edu.pe/index.php/jefas/article/view/166/157
- Cuya, E. (2012). *Cosecha y postcosecha en el cultivo de café San Martín*. Recuperado de <https://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/ctecnica/011-r-cafe.pdf>
- Chiavenato, I., Sapiro A. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones (tercera ed.)*. México D.F.: MACGRAW HILL Interamericana editores.
- Chirinos C. (2018). Entrevista a Cesar Octavio Chirinos catedrático de ESAN, y Director de la Maestría en Administración de Agronegocios y del Instituto de Desarrollo Económico de ESAN, realizada por los autores de esta tesis, el 17 de mayo del 2018. Anexo I de esta tesis.
- Gonzales D. (2018). Entrevista a David Gonzales Coordinador de proyectos en la cámara de café y Cacao, realizada por los autores de esta tesis, el 22 de mayo del 2018. Anexo I de esta tesis.
- Vinelli M. (2018). Entrevista a Marco Vinelli, Profesor Maestría de Agro negocios ESAN, ex director del Programa de Desarrollo Productivo Agrario rural, ex director de Agro Banco, ex Jefe del Programa AGROIDEAS, Asesor de la Alta

Dirección del Programa de Agricultura, realizada por los autores de esta tesis, el 07 de junio del 2018. Anexo I de esta tesis.

- CENFROCAFÉ (2018). *Cooperativa de servicios múltiples CENFROCAFE*. Recuperado de <http://www.cenfrocafe.com.pe/>
- COFUPRO (2003). *Cadena agroalimentaria del café*. Recuperado de <https://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/ctecnica/011-b-cafe.pdf>
- Colonia L. (2012). *Guía técnica Análisis de suelo y fertilización en el cultivo de café orgánico*. Recuperado de <https://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/ctecnica/011-b-cafe.pdf>
- Colonia L. (2012). *Guía técnica Manejo integrado en el cultivo de café*. Recuperado de https://www.agrobanco.com.pe/wp-content/uploads/2017/07/011-q-cafe_COSECHA_POST_COSECHA_.pdf
- Colonia L. (2012). *Guía técnica Manejo integrado de plagas en el cultivo de café*. Recuperado de <https://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/ctecnica/011-k-cafe.pdf>
- Cruz Aguilar Pedro (2010) Análisis estructural del sector azucarero y el etanol del Valle del Cauca. Informe académico, <http://> Acced 26 Ap.2018.
- D'Alessio F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado*. Lima: Pearson.
- DATOSMACRO (2018). *PIB Producto interior bruto*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib>
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica (15a. ed.)*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Díaz Boza J., (1966). *Organización y Administración de Cooperativas*. Perú: XXX.
- Díaz C. y Carmen M. (2017). *Línea de base del sector café en el Perú*. Recuperado de http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/library/environment_energy/linea-de-base-del-sector-cafe-en-el-peru.html
- El Comercio (2015). *Ejecutivos saludables: ¿qué tiendas orgánicas debo visitar?*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/estilo-de-vida/ejecutivos-saludables-10-locales-que-debes-visitar-noticia-1864110>
- Fabio Coimbra, P. (2009). *Estratégias nas organizações* (pp. 20-33). Sao Paulo: Plêiade.
- FIAGRO (2005). *Manual de caficultura orgánica para el productor*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/99333587/2005-FIAGRO-Manual-de-Caficultura-Organica>.

- García E. (2018). *Variedades de café*. Enero 2018, de ANACAFE Sitio web: https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Variedades_de_cafe
- Grajales A., Serrano E. (2013). *Los métodos y procesos multicriterio para la evaluación*. Revista Luna azul 2013.
- González, J. (2015). Introducción del Factor Humano al Análisis de Riesgo. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Guzmán F. (2014). *Evaluación del impacto climático en el cultivo del café en la cuenca alta del río Sisa – provincia de Lamas y el Dorado, región San Martín*. Recuperado de <https://solucionespracticas.org.pe/Evaluacion-del-impacto-del-cambio-climatico-en-el-cultivo-de-cafe-en-la-cuenca-alta-del-rio-Sisa>
- Gamonal, L. (2014). *Evaluación física y sensorial de cuatro variedades de café (coffea arabica l.) tolerantes a roya (hemileia vastatrix), en relación a dos pisos ecológicos de las provincias de lamas y rioja*. Recuperado de <http://www.oroverde.com.pe/pdf/TESIS-%20LILIANA.pdf>
- Hellriegel D., Jackson S., Slocum J. (2011) *Administración, un enfoque basado en competencias*. México. Editorial Cengage Learning. 627p.
- Hernandez R. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Macgraw Hill Interamericana editores.
- Herrera J., Pimienta N. (1997). *La nueva empresa Cooperativa*. Argentina: Macchi Grupo editor S.A.
- Herrera S. (2011). *La Cooperativa es un equilibrio perfecto entre lo económico y lo social*. Recuperado de <http://cepes.org.pe/node/6144>
- Hirache, L. (2013). El flujo de caja como herramienta financiera. Recuperado de http://aempresarial.com/web/revitem/5_15068_76760.pdf
- Hofer, C., Schendel D. (1985). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Colombia: Norma S.A.
- INACAL (2015). *Norma Técnica Peruana: café buenas prácticas agrícolas para prevenir la formación de mohos*. Perú: INACAL.
- ICAFE – Instituto del café de Costa Rica (2011). *Guía técnica del cultivo del café*. Recuperado de <http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/cicafe/documentos/GUIA-TECNICA-V10.pdf>
- ICO – International Coffee Organization. (2018). *Procesamiento de café (beneficio)*. http://www.ico.org/ES/field_processing.asp (Diciembre 2017)

- ICO – International Coffee Organization (2018). *Informe de Mercado [Ebook]. Londres. Continúa la tendencia al descenso en el mercado de café*. Recuperado de <http://www.ico.org/documents/cy2017-18/cmr-0318-c.pdf>
- INEI – Instituto Nacional de Estadística e Información (2012) *Censo Nacional Agropecuario - Cuadros Estadísticos 2012*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cenagro/tabulados/>
- INTRACEM (2018) *Country Brief - USA*. Recuperado de <http://www.intracen.org/country/united-states-of-america/>
- IPE - Instituto Peruano de Economía. (2018). *INCORE 2017*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/tag/incore-2017/>
- ITC - International Trade Centre. (2018). *Café*. Recuperado de <http://www.intracen.org/itc/sectores/cafe/>
- ITC - International Trade Centre. (2011). *Los mercados del café - Estados Unidos*. Recuperado de <http://www.intracen.org/guia-del-cafe/los-mercados-del-cafe/Estados-Unidos/>
- ITC - International Trade Centre. (2011). *The Coffee exporter's guide*. Suiza-Ginebra: International Trade Centre UNCTAD/GATT.
- Iturra, E. (2017). *¿Es bueno el café de achicoria para la salud?*. Recuperado de <http://foromed.com/bueno-cafe-achicoria-la-salud/>
- Kline, A. (2009). *Sustainable Coffee Certifications A Comparison Matrix* [Ebook].
- Lazcano, J. (2018). *Evolución de la producción mundial de café por continentes. Infocafe.es*. Recuperado de <http://www.infocafe.es/cafe/principales-productores/evolucion-por-continentes.php>
- Luna A. (2010). *Administración estratégica*. México D.F.: Grupo editorial Patria S.A..
- Macrotrends (2018). *Coffee Prices – 45 year historical chart*. Recuperado de <https://www.macrotrends.net/2535/coffee-prices-historical-chart-data%3ECoffee%20Prices%20-%2045%20Year%20Historical%20Chart>
- Magretta, J.. (2012). *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business.
- Marmorstein, N. (2016). *Energy Drink and Coffee Consumption and Psychopathology Symptoms Among Early Adolescents: Cross-Sectional and Longitudinal Associations. Journal of Caffeine Research*, 6(2), pp.64-72.
- MINAGRI-AGROIDEAS/UPSE. (2016). *La ruta del éxito agrícola*. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/e-economia/e16/produccion_agricola_ganadera_IIItrim17.pdf

- MINAGRI. (2017). *Anuario estadístico de la producción agrícola y ganadera 2016*. Recuperado de http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/anuario-agricola-ganadera2016_210917_0.pdf
- MINAGRI. (2018). *Boletín estadístico de producción agrícola y ganadera IV trimestre 2017*. Recuperado de http://siea.minagri.gob.pe/siea/sites/default/files/produccion-agricola-ganadera-ivtrimestre2017_220318_0.pdf
- Ministerio de la Producción PRODUCE (2016). *Caracterización e importancia de las Cooperativas en el Perú 2015*. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publid6c7885640b45e6bc_12.pdf
- Moreno A. (2007). *Sistemas de producción de café en Colombia*. Recuperado de https://www.cenicafe.org/es/publications/sistemas_de_produccion.pdf
- Municipalidad provincial de Rioja. (2018). *Referencia geográfica*. Recuperado de <http://www.munirioja.gob.pe/ciudad/54/referencia-geografica>
- Oro Verde (2018). Cooperativa Agraria cafetalera. Recuperado de <http://www.oroverde.com.pe/>
- Passport. (2017). Coffee report. Febrero 2018, de Euromonitor International. Recuperado de web: <https://www.portal.euromonitor.com>
- Passport. (2018). Coffee in the US (country report). Julio 2018, de Euromonitor International. Recuperado de web: <https://www.portal.euromonitor.com>
- Pelaez A. (Enero 2016). *Preparación de muestras de café para análisis sensorial*. Julio 2018, de Café Metilxantin Sitio web: <http://cafemetilxantin.blogspot.com/2016/01/preparacion-de-muestras-de-cafe-para.html>
- Porter M. (1989). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior (tercera impresión)*. México D.F.: Compañía editorial Continental S.A.
- Palacios J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación: como llegar al ROI de la formación*. España Madrid: Diaz de Santos.
- PALISADE. (2018). Simulación de Monte Carlo. Recuperado de http://www.palisade-ita.com/risk/simulacion_monte_carlo.asp
- Prada A. (2018). Entrevista a Álvaro Prada gerente general de la Cooperativa de servicios múltiples ADISA Naranjos, realizada por los autores de esta tesis, el 10 de mayo del 2018. Anexo I de esta tesis.

- Pro Amazonia (2003). *Cosecha selectiva del café: Guía para la producción sostenible de la caficultura en la selva alta peruana*. Recuperado de <https://www.solucionespracticas.org.pe/Cosecha-selectiva-de-cafe>
- PRODUCE, & Tecnología de Monterrey. (2003). *Cadena Agroalimentaria del Café*. Recuperado de <https://www.cofupro.org.mx/cofupro/Publicacion/Archivos/penit95.pdf>
- Rainforest Alliance (1987). *¿Qué significa ser Rainforest Alliance Certified?*. Noviembre 2017, de Rainforest Alliance. Sitio web <https://www.rainforest-alliance.org/lang/es/about/marks/rainforest-alliance-certified-seal>
- Rendón J. (2016). *Sistema de renovación de cafetales*. Recuperado de: <https://www.cenicafe.org/es/publications/AVT0463.pdf>
- Retolaza, J. (2007). *Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/174/17405904.pdf>
- Rosa, J. (2011). Producción, Industrialización y Comercialización de Café Orgánico en la Comunidad de Lorena, Municipio de Ixcán, Departamento de Quiché. Universidad San Carlos de Guatemala.
- Rodríguez, J. (2008). *Administración con enfoque estratégico* (pp. 9-172). México: Trillas S.A.
- Rodríguez Valencia, J. (2006). *Administración con enfoque estratégico*. México, D.F: Trillas.
- Ruiz-Guerra, I., Molina-Moreno, V. (2014). *La intangibilidad de las cooperativas como ventaja competitiva*. *Cooperativismo & Desarrollo*, 22(105), 47-54. Recuperado de: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/co/article/download/1034/1508>
- Sanduvete Susana, Barbero Isabel, Chacón Salvador (2009) Métodos de escalamiento aplicados a la priorización de necesidades de formación en organizaciones.
- SCAN – Sustainable Commodity Assistance Network (2015). *Evaluación sensorial del café*. Recuperado de <http://scanprogram.org/wp-content/uploads/2012/08/20151026-Evaluacion-sensorial-del-cafe.pdf>
- SENAMHI. (2018). *Mapa climático del Perú*. Recuperado de <http://senamhi.gob.pe/?p=mapa-climatico-del-peru>
- Vivanco A. (2016). *Abonamiento de café*. Recuperado de http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/05/Abonamiento_cafe.pdf
- SIEA - Sistema Integrado de Estadística Agraria. (2018). *Calendario de siembras y cosechas*. Recuperado de <http://siea.minagri.gob.pe/calendario/>

- SIICEX (2018). *Exportación de productos en los últimos años*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe>
- Snell y Bohlander (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Soluciones Prácticas (2014). *Incremento de la competitividad productiva-comercial de cafetaleros de San Martín*. Recuperado de https://solucionespracticas.org.pe/Bolet%C3%ADn_Informativo_de_Proyectos_N%C2%B01_Proyecto_Cafe_San_Mart%C3%ADn
- OECD - Observatory of Economic Complexity (2018), *Coffee, not roasted, not decaffeinated trade*. Recuperado de <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/hs92/090111/>
- Tirabanti J. (2016). *Abonamiento orgánico del café*. Recuperado de <https://solucionespracticas.org.pe/Abonamiento-organico-del-cafe>
- Tirabanti J. (2016). *Cosecha Selectiva de café*. Recuperado de <https://solucionespracticas.org.pe/Cosecha-selectiva-de-cafe>
- Torres y Torres Lara C. (1974). *Curso superior de cooperativismo*. Perú Lima: Instituto de ediciones peruanas S.R.Ltda.
- Valencia T. (2015). *Como se hace... el café*. Recuperado de <http://nutricionalas6.blogspot.com/2015/06/como-se-hace-el-cafe.html>
- Vargas, A. (2004) *Empresas cooperativas, ventaja competitiva y tecnologías de la información*. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa.
- Van Hilten, H., Fisher, P., & Wheeler, M. (2011). *The Coffee exporter's guide*. Geneva: International Trade Centre UNCTAD/GATT.
- Veritrade (2018). *Datos del comercio del café*. Recuperado de <https://business.veritradecorp.com/Veritrade/MisBusquedas.aspx>.
- Wheelen Tomas, Hunger David (2013). *Administración estratégica y política de negocios hacia la sostenibilidad global*. Bogotá Colombia. Editorial Pearson. 608p